

Idalberto

CHIAVENATO



Gestão de Pessoas


CAMPUS

*Terceira Edição,
Totalmente Revista e Atualizada*

Material do
Professor
na WEB

[www.campus.com.br/
professores](http://www.campus.com.br/professores)



Idalberto

CHIAVENATO

Gestão de Pessoas

*Terceira Edição,
Totalmente Revista e Atualizada*

2ª Tiragem



© 2010, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica
Estúdio Castellani
Revisão Gráfica
Marília Pinto de Oliveira

Projeto Gráfico
Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-3754-2

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

C458g Chiavenato, Idalberto
3.ed. Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos
humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato.
– 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-352-3754-2

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos.
I. Título.

09-4632.

CDD: 658.3
CDU: 005.95/.96

*À pequena, mas valorosa equipe, que enriqueceu minha vida:
minha querida esposa Rita,
meus filhos Luciana, Ricardo e Rinaldo,
meus netos Daniela, Camila, Lucas e Pedro,
minha família, meu refúgio, meu nicho e meu mundo encantado.
A todos, dedico este livro com muito amor e carinho.*

PREFÁCIO

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Muita coisa mudou. O objetivo central deste livro é mostrar as novas características e o novo perfil dessa área de atividade tão gratificante. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas. Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em **relações industriais** – uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em **administração de recursos humanos**, em uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em **administração de pessoas**, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se hoje em **administração com as pessoas**. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros in-

ternos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana. E a abordagem deste livro é dentro dessa nova visão. Nessa transição, daremos o nome de Gestão de Pessoas para batizar as novas tendências que estão acontecendo na ARH.

IDALBERTO CHIAVENATO

(www.chiavenato.com)

COMO UTILIZAR ESTE LIVRO

Este livro foi produzido para criar o melhor texto disponível sobre a Gestão de Pessoas, que ofereça ao leitor informações atualizadas e realísticas sobre o que há de mais moderno no assunto, em termos de conceitos, aplicações e pesquisas. As sugestões e idéias de minha esposa Rita foram decisivas para proporcionar ao leitor uma idéia que capture o estado-da-arte na Gestão de Pessoas. Além disso, trabalhamos em conjunto com a equipe da Elsevier/Campus no sentido de transformar todas essas sugestões e idéias em uma apresentação final.

Para melhor utilização didática, este livro apresenta uma *parte textual* (que implica ler e ouvir) e uma *parte gráfica* (que implica ver e sentir). O *componente textual* é apresentado de maneira simples e compreensiva por meio de conceitos e explicações. O *componente gráfico* é apresentado na forma de vinhetas com ícones diferenciados e procura ilustrar com exemplos reais e casos práticos os conceitos e explicações desenvolvidos no texto. O *componente gráfico* consiste em vários ícones e vinhetas com os seguintes significados:

Objetivos de aprendizagem

Cada capítulo começa com uma definição dos objetivos de aprendizagem que funcionam como o ponto principal de avaliação da aprendizagem de cada capítulo. Na prática, é uma forma de leitura por resultados calcada na administração por objetivos.

O que veremos adiante

No início de cada capítulo há uma definição do conteúdo e dos principais tópicos a serem cobertos, a fim de proporcionar ao leitor uma visão antecipada dos assuntos que serão abordados.

● CASO INTRODUTÓRIO

Cada capítulo tem o seu início com um caso introdutório relacionado com o conteúdo do texto a fim de proporcionar um exemplo prático para o leitor.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

Ao longo da sequência do texto, o caso introdutório será reconsiderado várias vezes, à medida que o texto envolva aspectos relacionados com o caso.

GP DE HOJE

Cada capítulo apresenta exemplos e práticas de empresas nacionais e estrangeiras para melhor fixação dos conceitos. Esta vinheta é a aplicação dos conceitos apresentados no texto, na realidade prática das organizações.

AVALIAÇÃO CRÍTICA

Ao longo de cada capítulo existem vários momentos de reflexão e análise crítica do conteúdo desenvolvido no texto. Isso apura o senso crítico do leitor.

CASO DE APOIO

Além do caso introdutório, cada capítulo apresenta casos de apoio para a discussão concreta do conteúdo apresentado no texto.

DICAS

Em cada capítulo aparecem algumas dicas ou sugestões de como colocar em prática o conteúdo do texto.

CASO PARA DISCUSSÃO

Ao final de cada capítulo, há um caso para discussão, envolvendo uma visão ampla do tema tratado e questões para testar a aplicabilidade do texto.

Resumo do capítulo

Ao final de cada capítulo há um resumo condensado do capítulo.

Exercícios

Ao final de cada capítulo são apresentadas algumas questões como exercícios práticos para verificação da aprendizagem.

Passeio pela Internet

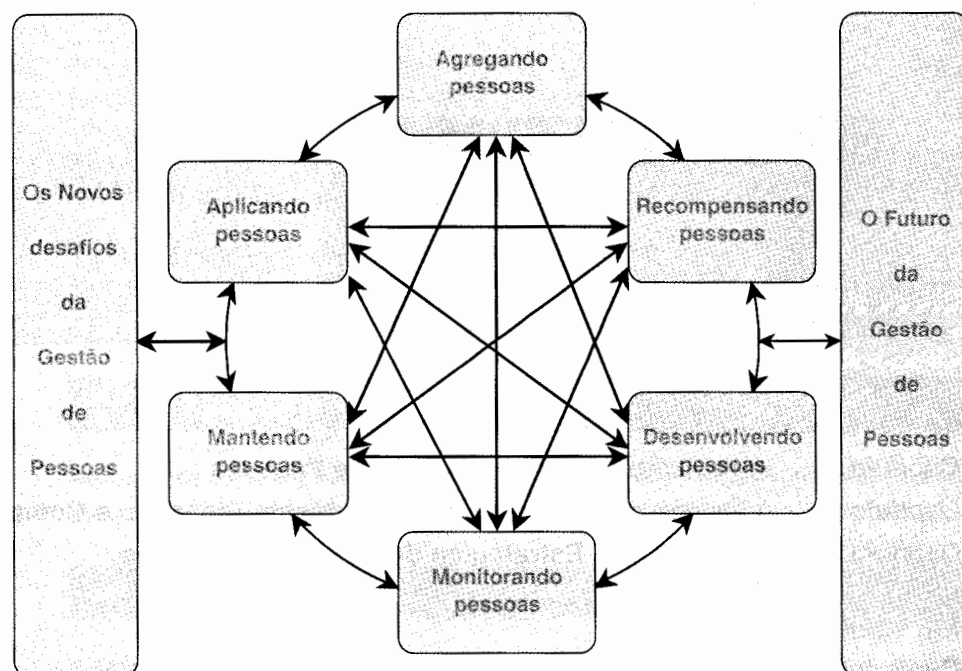
Ao final de cada capítulo é apresentada uma lista de endereços interessantes.

Referências bibliográficas

Ao final de cada capítulo estão as referências bibliográficas a livros e revistas relacionados com a área.

SUMÁRIO RESUMIDO

PARTE I	Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas	1
	<i>Capítulo 1</i> Introdução à Moderna Gestão de Pessoas	3
	<i>Capítulo 2</i> A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo	33
	<i>Capítulo 3</i> Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	61
PARTE II	Agregando Pessoas	99
	<i>Capítulo 4</i> Recrutamento de Pessoas	103
	<i>Capítulo 5</i> Seleção de Pessoas	131
PARTE III	Aplicando Pessoas	167
	<i>Capítulo 6</i> Orientação das Pessoas	171
	<i>Capítulo 7</i> Modelagem do Trabalho	197
	<i>Capítulo 8</i> Avaliação do Desempenho Humano	239
PARTE IV	Recompensando Pessoas	273
	<i>Capítulo 9</i> Remuneração	277
	<i>Capítulo 10</i> Programas de Incentivos	311
	<i>Capítulo 11</i> Benefícios e Serviços	339
PARTE V	Desenvolvendo Pessoas	361
	<i>Capítulo 12</i> Treinamento	365
	<i>Capítulo 13</i> Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações	393
PARTE VI	Mantendo Pessoas	435
	<i>Capítulo 14</i> Relações com Empregados	439
	<i>Capítulo 15</i> Higiene, Segurança e Qualidade de Vida	469
PARTE VII	Monitorando Pessoas	497
	<i>Capítulo 16</i> Banco de Dados e Sistemas de Informações de GP	501
PARTE VIII	O Futuro da Gestão de Pessoas	527
	<i>Capítulo 17</i> Avaliação da Função de Gestão de Pessoas	529
	<i>Índice de Assuntos</i>	569



Estrutura Básica do Livro

SUMÁRIO DETALHADO

PARTE I Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas	1
DICAS O termo RH ou Gestão de Pessoas pode assumir três significados diferentes	2
Capítulo 1 Introdução à Moderna Gestão de Pessoas	3
Objetivos de aprendizagem	3
CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita	4
O Contexto da Gestão de Pessoas	4
DICAS Qual é o papel e importância das pessoas em uma organização?	5
GP DE HOJE Solução ganha-ganha	5
AVALIAÇÃO CRÍTICA Qual o papel das pessoas na organização?	6
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita	7
Conceito de Gestão de Pessoas	8
As pessoas como parceiras da organização	8
AVALIAÇÃO CRÍTICA stakeholders: Qual o parceiro da organização que deve ser privilegiado?	8
DICAS Conceitos de RH ou de Gestão de Pessoas	9
Pessoas como recursos ou como parceiros da organização?	10
Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas	10
GP DE HOJE A crescente importância da função de GP	11
Objetivos da Gestão de Pessoas	11
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita	12
GP DE HOJE Os Papéis da Área de RH na IBM	13
Os Processos de Gestão de Pessoas	14
O que é a Gestão de Pessoas?	14
DICAS As transformações	14
Os seis processos de Gestão de Pessoas	15
DICAS Qual dos processos de GP é o mais importante e decisivo?	16
GP DE HOJE O que é um processo?	16
A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas	17
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO O DRH da Brasil Cosmopolita	17
DICAS O movimento holístico na Gestão de Pessoas	18
CASO DE APOIO Gerentes <i>versus</i> profissionais de RH	20
EXERCÍCIO Exercício de aprendizagem cooperativa	21
AVALIAÇÃO CRÍTICA Capital inteligente é o ativo mais valioso	21

AVALIAÇÃO CRÍTICA	Empregabilidade em tempos de crise	22
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO	O DRH da Brasil Cosmopolita	23
GP como Responsabilidade de Linha e Função de Staff		23
Centralização/descentralização das atividades de GP		23
DICAS	GP como componente estratégico da organização	24
DICAS	GP como responsabilidade de linha e função de staff	24
A interação entre especialistas de RH e gerentes de linha		24
GP DE HOJE	A pesquisa da Accenture	25
Conflitos entre linha e staff		25
GP DE HOJE	As especialidades da ARH	26
EXERCÍCIO	Por que trabalhamos?	26
As responsabilidades de GP dos gerentes de linha		26
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO	O DRH da Brasil Cosmopolita	27
PRÓS E CONTRAS	Centralização da GP	28
PRÓS E CONTRAS	Descentralização da GP	29
AVALIAÇÃO CRÍTICA	A pesquisa do Progep	29
Resumo do capítulo		29
CASO PARA DISCUSSÃO	A Coopers & Lybrand	30
EXERCÍCIOS		30
Passeio pela Internet		31
Referências bibliográficas		31
Capítulo 2	A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo	33
Objetivos de aprendizagem		33
As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial		34
CASO INTRODUTÓRIO	O novo papel do gerente	34
Era da Industrialização Clássica		34
DICAS	A ênfase nas relações industriais	35
Era da Industrialização Neoclássica		36
Era da Informação		37
DICAS	A ênfase nos recursos humanos	37
GP DE HOJE	Um novo mundo, uma nova organização	37
DICAS	A ênfase na Gestão de Pessoas	39
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO	O novo papel do gerente	40
OLHANDO PARA A FRENTE	Preocupações das organizações do futuro	40
As Mudanças e Transformações na Função de RH		41
Pessoal/relações industriais		41
Recursos Humanos		42
Gestão de Pessoas		42
Os Desafios do Terceiro Milênio		42
GP DE HOJE	O velho feudo abre suas portas	43
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO	O novo papel do gerente	44
GP DE HOJE	A nova Era do Capital Intelectual	44
Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas		45
GP DE HOJE	Os novos papéis da Gestão de Pessoas	46
GP DE HOJE	Que não existe empresa perfeita nós sabemos	48
Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual		49
GP DE HOJE	A nova GP	50

GP DE HOJE Nosso pessoal é nosso maior patrimônio	51
GP DE HOJE Simplicidade na ARH	52
Talento humano	52
Capital humano	53
DICAS Nossas pessoas, nossos clientes e nossa organização	55
AVALIAÇÃO CRÍTICA A pesquisa do Progep	55
Capital intelectual	55
Resumo do capítulo	56
CASO PARA DISCUSSÃO A Hewlett-Packard	57
EXERCÍCIOS	59
Passeio pela Internet	59
Referências bibliográficas	60
Capítulo 3 Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	61
Objetivos de aprendizagem	61
CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe	62
Missão	62
GP DE HOJE Trabalhar por uma causa e não trabalhar para a organização	63
Valores	64
GP DE HOJE A importância dos valores organizacionais	65
Visão	65
GP DE HOJE Os valores organizacionais	66
AVALIAÇÃO CRÍTICA Os cinco tipos de pressuposições básicas	66
GP DE HOJE O <i>slogan</i> das organizações para retratar sua visão	68
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe	68
CASO DE APOIO A revolução tecnológica – mudança cultural	69
Objetivos Organizacionais	69
DICAS Para que servem os objetivos organizacionais?	70
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe	71
Estratégia Organizacional	71
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Mainframe	73
AVALIAÇÃO CRÍTICA As origens da estratégia	73
DICAS Quem leva adiante a estratégia organizacional?	74
Os Desdobramentos da Estratégia	74
Planejamento Estratégico de GP	76
GP DE HOJE Perfis estratégicos da ARH	77
DICAS Quem faz o planejamento da força de trabalho?	77
CASO DE APOIO empresas defensivas e empresas ofensivas	79
Modelos de Planejamento de GP	80
DICAS O Planejamento Estratégico deve ser holístico	80
Modelos operacionais de Planejamento de GP	81
1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço	81
2. Modelo baseado em segmentos de cargos	82
3. Modelo de substituição de postos-chave	82
4. Modelo baseado no fluxo de pessoal	84
5. Modelo de planejamento operacional integrado	84
CASO DE APOIO A Construbase	86
Modelos táticos de planejamento de GP	86

AVALIAÇÃO CRÍTICA O planejamento quantitativo de GP	87
Modelos estratégicos de GP	87
Fatores que Intervêm no Planejamento de GP	88
Absenteísmo	88
Rotatividade de pessoal	88
AVALIAÇÃO CRÍTICA O elevado custo do absenteísmo	89
AVALIAÇÃO CRÍTICA O elevado custo da rotatividade	90
GP DE HOJE Como processar a entrevista de desligamento	91
Mudanças nos requisitos da força de trabalho	91
GP DE HOJE Competências essenciais da organização	92
Apreciação Crítica do Planejamento de GP	92
Níveis de Atuação da Gestão de Pessoas	93
AVALIAÇÃO CRÍTICA A pesquisa do Progep	93
Resumo do capítulo	93
CASO PARA DISCUSSÃO RH como carro-chefe da mudança organizacional	95
EXERCÍCIOS	97
Passeio pela Internet	97
Referências bibliográficas	98

PARTE II Agregando Pessoas 99

Capítulo 4 Recrutamento de Pessoas 103

Objetivos de aprendizagem	103
CASO INTRODUTÓRIO A PowerConsulting	104
Mercado de Trabalho	104
DICAS O mercado de trabalho e suas restrições	104
Fatores condicionantes do MT	105
O novo perfil do emprego	106
AVALIAÇÃO CRÍTICA Qual é o futuro do emprego?	107
CASO DE APOIO As tendências do emprego	108
AVALIAÇÃO CRÍTICA O fim dos empregos	109
Mercado de RH	110
CASO DE APOIO Sem sair de casa	110
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A PowerConsulting	113
GP DE HOJE O Vilão do emprego	113
AVALIAÇÃO CRÍTICA Desqualificação exclui 98% dos trabalhadores	114
Conceito de Recrutamento	114
Recrutamento interno e externo	114
DICAS Conceitos de recrutamento	115
GP DE HOJE Como as empresas recrutam	117
PRÓS E CONTRAS Recrutamento interno	117
DICAS Bolsa de empregos	117
Qual o Foco do Recrutamento	118
Técnicas de Recrutamento Externo	118
PRÓS E CONTRAS Recrutamento externo	119
GP DE HOJE Como as empresas recrutam	120
DICAS As limitações do recrutamento pela internet	123
GP DE HOJE Recrutamento intensivo	123

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A PowerConsulting	123
GP DE HOJE Compre sua vaga	124
Avaliação dos Resultados do Recrutamento	124
GP DE HOJE Mirando o futuro	125
GP DE HOJE Employee Value Proposition – EVP	127
AVALIAÇÃO CRÍTICA A pesquisa do Progep	128
CASO PARA DISCUSSÃO Candidato Digital	128
Resumo do capítulo	129
EXERCÍCIOS	129
Passeio pela Internet	130
Referências bibliográficas	130
Capítulo 5 Seleção de Pessoas	131
Objetivos de aprendizagem	131
CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso Alimentos	132
O Conceito de Seleção de Pessoas	133
Qual é o foco do processo seletivo?	133
DICAS Conceitos de seleção	133
Seleção como um processo de comparação	134
Seleção como um processo de decisão e escolha	135
Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos	135
DICAS Seleção como responsabilidade de linha e função de <i>staff</i>	136
A identificação das características pessoais do candidato	137
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso alimentos	138
As Bases para a Seleção de Pessoas	139
Colheita de informações sobre o cargo	139
Mapeamento das competências	142
Técnicas de Seleção	143
DICAS Eficácia dos testes de seleção	144
Entrevista de seleção	144
PRÓS E CONTRAS Entrevista de seleção	146
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso Alimentos	147
DICAS O que você deve saber para poder entrevistar candidatos	147
DICAS Como conduzir entrevistas de seleção	148
EXERCÍCIO Como você entrevista os candidatos	148
AVALIAÇÃO CRÍTICA Perguntas descabidas	149
Provas de conhecimentos ou de capacidades	150
Testes psicológicos	151
Teoria Multifatorial de Thurstone	152
As múltiplas inteligências de Gardner	154
Testes de personalidade	155
DICAS Teorias de Personalidade	156
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Pedra & Pedroso Alimentos	157
GP DE HOJE O envolvimento da gerência e da equipe	157
Técnicas de simulação	157
O Processo de Seleção de Pessoas	158
Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas	158
GP DE HOJE Como as empresas selecionam talentos	159
DICAS Empresas responsáveis atraem e retêm talentos	160

GP DE HOJE Procedimentos múltiplos de seleção na Toyota Motor Corp.	160
DICAS Resultados do processo seletivo	161
DICAS Métricas para a seleção	162
GP DE HOJE Competências desejadas pelas organizações	163
CASO PARA DISCUSSÃO O envolvimento da gerência e equipe	164
Resumo do capítulo	164
EXERCÍCIOS	165
Passeio pela Internet	165
Referências bibliográficas	166

PARTE III Aplicando Pessoas 167

Capítulo 6 Orientação das Pessoas 171

Objetivos de aprendizagem	171
CASO INTRODUTÓRIO De olho na consonância: Multimarcas	172
A Cultura Organizacional	172
GP DE HOJE A cultura está no DNA das organizações	173
DICAS Algumas definições de cultura organizacional	173
GP DE HOJE A essência da cultura organizacional	174
Componentes da Cultura Organizacional	175
DICAS Afinal, o que significa valor?	175
GP DE HOJE E o que é cultura organizacional?	176
EXERCÍCIOS Pode-se mudar a cultura organizacional?	176
Características das culturas bem-sucedidas	177
Culturas conservadoras e culturas adaptativas	177
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Multimarcas	178
GP DE HOJE A cultura da Levi Strauss	178
EXERCÍCIO Qual a cultura organizacional mais adequada para você?	179
Socialização Organizacional	180
DICAS Como mudar uma cultura organizacional	181
DICAS O ajustamento recíproco	182
Contrato psicológico	182
Aprendizagem da cultura organizacional	182
DICAS Opções de socialização de novos colaboradores	183
Métodos de Socialização Organizacional	183
GP DE HOJE O HP Way	184
CASO DE APOIO A Walt Disney e seu público interno e externo	188
Programa de orientação	189
Empowerment	190
OLHANDO PARA A FRENTE O programa de integração	190
DICAS Você sabe o que é <i>empowerment</i> ?	191
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Multimarcas	192
CASO PARA DISCUSSÃO A DuPont Merck Pharmaceutical Company	192
Resumo do capítulo	193
EXERCÍCIOS	194
Passeio pela Internet	194
Referências bibliográficas	194

Capítulo 7	Modelagem do Trabalho	197
Objetivos de aprendizagem		197
Conceito de Cargo		198
CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos: Tintas ABC		188
Desenho de Cargos		200
AVALIAÇÃO CRÍTICA Enxugando a organização		200
DICAS Definições de desenho de cargos		201
Modelos de Desenho de Cargos		202
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quem desenha os cargos da organização?		203
Modelo clássico ou tradicional		203
AVALIAÇÃO CRÍTICA Conseqüências do modelo clássico		205
Modelo humanístico		206
Modelo contingencial		206
AVALIAÇÃO CRÍTICA Conseqüências do modelo humanístico		206
AVALIAÇÃO CRÍTICA Conseqüências do modelo contingencial		210
Enriquecimento de cargos		210
AVALIAÇÃO CRÍTICA Enriquecimento vertical e lateral		210
Aspectos motivacionais do desenho de cargos		211
AVALIAÇÃO CRÍTICA Prós e contras do enriquecimento de cargos		212
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos:		
Tintas ABC		215
DICAS Como fazer o <i>empowerment</i> funcionar		215
DICAS Principais atributos das equipes de alto desempenho		216
CASO DE APOIO A Asea Brown Boveri (ABB)		216
EXERCÍCIO Quais são suas preferências quanto ao desenho de cargos?		217
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que está acontecendo com os cargos?		217
DICAS Definições de descrição de cargos		217
Descrição e Análise de Cargos		218
Conceito de descrição de cargos		218
Conceito de análise de cargos		218
Métodos de Colheita de Dados sobre Cargos		219
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quem descreve e analisa os cargos?		219
DICAS Definições de análise de cargos		220
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos:		
Tintas ABC		220
Método da entrevista		220
PRÓS E CONTRAS Método da entrevista para colheita de dados		221
DICAS O vocabulário da análise de cargos		221
Método do questionário		221
Método da observação		222
As etapas do processo de análise de cargos		223
Os usos da descrição e análise de cargos		224
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A mesmice dos cargos:		
Tintas ABC		225
DICAS Cuidados em um programa de descrição e análise de cargos		225
EXERCÍCIO Qual o desenho organizacional mais adequado para você?		225

Gestão da carreira	227
Auto-gerenciamento da carreira	227
Planejamento, desenvolvimento e gestão da carreira	228
Trabalho em equipe	228
Tipos de equipes	229
AVALIAÇÃO CRÍTICA Construção de equipes bem-sucedidas	230
Competências necessárias à equipe	231
AVALIAÇÃO CRÍTICA As competências necessárias a uma equipe	231
DICAS Construindo equipes bem-sucedidas	234
CASO PARA DISCUSSÃO A NUMMI	234
Resumo do capítulo	234
EXERCÍCIOS	235
Passeio pela Internet	236
Referências bibliográficas	236
Capítulo 8 Avaliação do Desempenho Humano	239
Objetivos de aprendizagem	239
CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega	240
GP DE HOJE O que medir?	240
Conceito de Avaliação do Desempenho	241
DICAS Algumas definições de avaliação do desempenho	241
Qual é o foco da avaliação do desempenho?	242
Por que avaliar o desempenho?	242
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega	244
GP DE HOJE A qualidade dos serviços depende dos colaboradores	245
Quem Deve Avaliar o Desempenho?	246
Auto-avaliação do desempenho	246
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quem avalia o desempenho das pessoas?	246
O gerente	247
O indivíduo e o gerente	247
A equipe de trabalho	247
A avaliação de 360°	247
A avaliação para cima	247
A comissão de avaliação do desempenho	247
O órgão de RH	248
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que provoca a excelência organizacional?	248
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega	248
Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho	249
Escala gráfica	249
Escolha forçada	249
PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho por escalas gráficas	251
Pesquisa de campo	251
Método dos incidentes críticos	251
Listas de verificação	251
Críticas aos métodos tradicionais de avaliação do desempenho	251
PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho por escolha forçada	252
PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho pela pesquisa de campo	253

PRÓS E CONTRAS Avaliação do desempenho pelos incidentes críticos	254
Métodos Modernos de Avaliação do Desempenho	254
Avaliação participativa por objetivos (APPO)	254
DICAS A APO é uma boa idéia?	255
AVALIAÇÃO CRÍTICA Novas abordagens na avaliação do desempenho	256
AVALIAÇÃO CRÍTICA O sistema de medição e indicadores	257
GP DE HOJE A avaliação do desempenho na Chevron	258
Avaliação 360°	261
CASO DE APOIO Os padrões de desempenho da General Electric e da American Airlines	262
GP DE HOJE Remodele os principais mecanismos de controle	263
DICAS Os prós e contras da avaliação em 360°	263
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Indústrias Reunidas: Ômega	264
CASO PARA DISCUSSÃO A avaliação de gerentes na Firestone	264
GP DE HOJE A TI e a avaliação do desempenho	267
Gestão do Desempenho Humano	267
Aplicações da Avaliação do Desempenho	267
Resumo do capítulo	268
EXERCÍCIOS	269
Passeio pela Internet	270
Referências bibliográficas	270

PARTE IV Recompensando Pessoas 273

Capítulo 9 Remuneração 277

Objetivos de aprendizagem	277
CASO INTRODUTÓRIO A Preocupação de Rafael	278
Recompensas Organizacionais	278
DICAS Participação dos parceiros da organização	278
GP DE HOJE Gerar riqueza e distribuir riqueza	279
Conceito de Remuneração	279
Os três componentes da remuneração total	279
Recompensas financeiras e não-financeiras	280
AVALIAÇÃO CRÍTICA Remuneração é custo ou investimento?	280
Salário nominal e salário real	281
DICAS Vendo o conjunto e não suas partes	281
DICAS Vários conceitos de remuneração	282
Os tipos de salário	282
Os significados do salário	282
EXERCÍCIO Salário como fonte de satisfação das necessidades humanas	283
A composição dos salários	283
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael	284
Desenho do Sistema de Remuneração	284
Critérios para construção de um plano de remuneração	284
Conceito de Administração de Salários	287
Objetivos da administração de salários	288

Qual é o foco da remuneração?	288
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael	289
Avaliação e Classificação de Cargos	289
Métodos tradicionais de avaliação de cargos	290
Método de escalonamento simples	290
Método de categorias predeterminadas	291
GP DE HOJE Categorização de cargos	292
AVALIAÇÃO CRÍTICA Vantagens da classificação por categorias	293
Método de comparação por fatores	293
Método de avaliação por pontos	297
AVALIAÇÃO CRÍTICA Vantagens da comparação por fatores	297
GP DE HOJE A organização sem cargos	300
Pesquisa Salarial	300
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael	301
Remuneração por competências	302
AVALIAÇÃO CRÍTICA Pesquisas salariais	302
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael	303
Decorrências dos Salários	304
CASO DE APOIO Os encargos sociais no Brasil são os maiores do Mundo	305
AVALIAÇÃO CRÍTICA Como vão os nossos encargos sociais	306
Política Salarial	306
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A preocupação de Rafael	306
CASO PARA DISCUSSÃO Como vai o custo Brasil?	307
Resumo do capítulo	307
EXERCÍCIOS	307
Passeio pela Internet	308
Referências bibliográficas	308

Capítulo 10 Programas de Incentivos **311**

Objetivos de aprendizagem	311
CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia	312
Recompensas e Punições	312
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que vale é somente o dinheiro?	313
AVALIAÇÃO CRÍTICA Motivação positiva ou negativa?	314
As relações de intercâmbio	314
Qual é o foco dos incentivos?	314
Novos Métodos em Remuneração	315
AVALIAÇÃO CRÍTICA Remuneração fixa é motivadora?	315
PRÓS E CONTRAS Remuneração fixa	315
Remuneração Variável	316
Qual é o foco dos incentivos?	316
GP DE HOJE A migração para a remuneração flexível	316
PRÓS E CONTRAS Remuneração flexível	316
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Rede Bahia	317
GP DE HOJE Como saber quem merece o ouro	317
Plano de Bonificação Anual	320

Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários	321
Opção de Compra de Ações da Companhia	321
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia	322
GP DE HOJE Promon	322
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia	323
AVALIAÇÃO CRÍTICA A reciprocidade nos ganhos	323
GP DE HOJE Como transformar o funcionário em acionista	323
GP DE HOJE A arte de dividir	324
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia	324
GP DE HOJE O <i>gain-sharing</i> da Monsanto	325
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia	325
AVALIAÇÃO CRÍTICA Cuidados preliminares	326
GP DE HOJE Remuneração por competências	326
AVALIAÇÃO CRÍTICA Os entraves legais	327
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia	327
GP DE HOJE Como implantar a PLR	328
Participação nos Resultados Alcançados	330
DICAS A PLR conforme a Medida Provisória nº 794	331
Remuneração por Competência	331
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O dilema da Rede Bahia	332
Distribuição do Lucro aos Colaboradores	333
Como Desenhar um Plano de Incentivos	333
AVALIAÇÃO CRÍTICA O plano de incentivo pode ter duas facetas	334
GP DE HOJE Conselhos sobre incentivos	335
CASO PARA DISCUSSÃO A definição de objetivos na IBM	336
Resumo do capítulo	336
EXERCÍCIOS	337
Passeio pela Internet	337
Referências bibliográficas	337
Capítulo 11 Benefícios e Serviços	339
Objetivos de aprendizagem	339
CASO INTRODUTÓRIO O plano de benefícios do grupo ABC	340
Conceito de Benefícios Sociais	340
DICAS Algumas definições de benefícios	340
Origens dos benefícios	341
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O plano de benefícios do grupo ABC	341
Tipos de Benefícios Sociais	341
1. Quanto à sua exigibilidade legal	342
2. Quanto à sua natureza	342
3. Quanto aos seus objetivos	342
VOLTANDO CASO INTRODUTÓRIO O plano de benefícios do grupo ABC	343
Objetivos dos Planos de Benefícios	343
GP DE HOJE Uma diferente tipologia de benefícios	344
1. Objetivos individuais	344
2. Objetivos econômicos	344
3. Objetivos sociais	344

Desenho do Plano de Benefícios	345
DICAS O que são mordomias?	345
AVALIAÇÃO CRÍTICA A quem atender? Como?	346
Critérios de desenho	346
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO o plano de benefícios do Grupo ABC	346
Aspectos envolvidos no desenho do plano de benefícios	347
PRÓS E CONTRAS Benefícios flexíveis	347
Etapas do desenho do plano de benefícios	348
CASO DE APOIO Os benefícios flexíveis da HP	348
Custos dos Benefícios Sociais	349
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quanto custam os benefícios sociais?	349
GP DE HOJE O aprimoramento dos planos de benefícios	350
Previdência Social e Previdência Privada	350
AVALIAÇÃO CRÍTICA O enquadramento da seguridade social	350
Planos de previdência privada	351
1. Planos tradicionais	352
2. Fapi (Fundo de Aposentadoria Programada Individual)	352
3. PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livres)	352
4. VGBL (Vida Gerador de Benefício Livre)	353
Como escolher um plano de previdência privada?	353
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO o plano de benefícios do Grupo ABC	354
CASO PARA DISCUSSÃO Virada de tempo na previdência	356
Resumo do capítulo	357
EXERCÍCIOS	358
Passeio pela Internet	358
Referências bibliográficas	358

PARTE V Desenvolvendo Pessoas

361

Capítulo 12 Treinamento

365

Objetivos de aprendizagem	365
CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A	366
Conceito de Treinamento	366
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A	367
DICAS Algumas definições de treinamento	368
Qual é o foco do treinamento	368
Processo de Treinamento	369
DICAS Fatores que afetam o T&D	370
GP DE HOJE A disciplina dos líderes do mercado	371
AVALIAÇÃO CRÍTICA Operários devem voltar à escola	373
GP DE HOJE Quanto as empresas gastam em treinamento?	373
Diagnóstico das Necessidades de Treinamento	374
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica Ânfora S/A	374
Métodos de levantamento de necessidades de treinamento	374
Mapeamento das Competências	374

Desenho do Programa de Treinamento	375
EXERCÍCIO Novos valores e atitudes em treinamento	375
Execução do Programa de Treinamento	376
Tipos de treinamento	376
DICAS As barreiras estão desmoronando	376
DICAS Indicadores de necessidades de treinamento	377
CASO DE APOIO O treinamento via televisão	377
AVALIAÇÃO CRÍTICA Tipos de treinamento oferecidos por organizações americanas	378
GP DE HOJE Tecnologia de treinamento	379
Técnicas de treinamento	379
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica	
Ânfora S/A	380
GP DE HOJE Mercedes-Benz constrói minifábrica para treinar funcionários	381
Avaliação do Programa de Treinamento	382
AVALIAÇÃO CRÍTICA Aplicação da teoria da aprendizagem ao treinamento	382
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica	
Ânfora S/A	384
DICAS Avaliação dos resultados do treinamento	385
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que o treinamento pode proporcionar	385
GP DE HOJE Teoria de resultados	385
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Treinamento na Bioterápica	
Ânfora S/A	386
DICAS Como obter o máximo dos programas de treinamento	386
Tendências do treinamento	387
GP DE HOJE Teoria de Resultados	387
CASO PARA DISCUSSÃO Educação corporativa	388
Resumo do capítulo	389
EXERCÍCIOS	390
Passeio pela Internet	390
Referências bibliográficas	391
Capítulo 13 Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações	393
Objetivos de aprendizagem	393
CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário	394
Os Novos Tempos	394
GP DE HOJE O show da General Electric	395
GP DE HOJE O que as empresas têm pela frente	396
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário	397
Uma Onda de Reorganizações	397
GP DE HOJE Conhecimento como Riqueza	397
DICAS Gestão do conhecimento	398
Gestão do Conhecimento Corporativo	398
DICAS Desafios da gestão do conhecimento	398
Tipos de conhecimento	399
Criatividade e Inovação	400
GP DE HOJE Para quem as pessoas trabalham?	401

GP DE HOJE A mágica da Inovação	402
DICAS Como criar uma estrutura de criatividade na organização	402
O processo inovador	402
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário	403
DICAS Sugestões para incentivar a criatividade organizacional	404
AValiação CRÍTICA Impondo barreiras à inovação	405
GP DE HOJE As organizações que aprendem	405
Mudança Organizacional	406
Processo de mudança	406
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário	408
Gestão da Mudança	408
Desenvolvimento de Pessoas	409
DICAS Definição de desenvolvimento, treinamento e educação	410
GP DE HOJE Aprendizagem organizacional	411
Métodos de desenvolvimento de pessoas	411
Desenvolvimento de carreiras	413
AValiação CRÍTICA Ampliar conhecimentos evita o desemprego	414
Orientação ao Pessoal	416
GP DE HOJE Programas bem-sucedidos de encareiramento	417
AValiação CRÍTICA A avaliação interna da krones	417
Programas de trainees	418
DICAS Programas bem-sucedidos de <i>trainees</i>	418
CASO DE APOIO A cadeia de Hotéis Hyatt	418
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário	418
GP DE HOJE Empregabilidade	419
Desenvolvimento Organizacional	419
DICAS Algumas definições de DO	420
O processo de DO	420
Técnicas de DO	420
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário	424
AValiação CRÍTICA O Segredo da qualidade da Canon	424
EXERCÍCIO A Companhia Aérea Nacional	424
As Aplicações de DO	425
As limitações do DO	427
DICAS A melhoria da qualidade proporciona conseqüências como:	427
GP DE HOJE T&D como base para a qualidade total	427
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Banco Planetário	428
CASO PARA DISCUSSÃO A Asea Brown Boveri (ABB)	429
Resumo do capítulo	430
EXERCÍCIOS	430
Passeio pela Internet	431
Referências bibliográficas	431

PARTE VI Mantendo Pessoas 435

Capítulo 14 Relações com Empregados 439

Objetivos de aprendizagem	439
CASO INTRODUTÓRIO Novas regras na Magnopower	440

Estilos de Administração	440
EXERCÍCIO Qual é Sistema Administrativo que Predomina em sua Organização?	441
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower	443
Relações com Empregados	443
Desenho de um Programa de Relações com Empregados	443
Programas de Sugestões	444
Programas de Reconhecimento	444
GP DE HOJE As políticas da HP	444
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower	445
DICAS Reconhecer e recompensar	445
Programas de Assistência ao Colaborador	445
GP DE HOJE O apoio às pessoas	445
Colaboradores problemáticos	446
GP DE HOJE Exemplo de Programa de Assistência ao Empregado – PAE	447
GP DE HOJE Tipos comuns de problemas conduzidos pelo PAE	447
Disciplina	448
Fatores Relacionados com a Disciplina	448
Procedimentos de Disciplina	449
DICAS Como Desenvolver uma Política Disciplinar	449
Disciplina Progressiva	450
Disciplina Positiva	451
GP DE HOJE Aconselhamento das pessoas	452
GP DE HOJE Ajudando a melhorar o desempenho	452
Direito de Apelo	453
DICAS Aconselhamento de colaboradores	454
GP DE HOJE Política de portas abertas	454
DICAS Ombudsman	454
EXERCÍCIO O Trabalho Esporádico e Contingencial	455
Gestão de Conflitos	455
AVALIAÇÃO CRÍTICA A vida é uma luta renhida. Viver é lutar.	455
Condições Antecedentes dos Conflitos	456
O Processo de Conflito	457
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower	458
Gestão de Conflitos	458
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower	460
AVALIAÇÃO CRÍTICA O procedimento de solução de problemas da Honeywell Defense	460
EXERCÍCIO O Trabalho Esporádico e Contingencial	460
Estilos de Administração de Conflitos	461
Efeitos do Conflito	463
Arbitragem	463
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Magnopower	463
DICAS As vantagens da arbitragem	464
CASO DE APOIO A Engenharia Oceânica	464
CASO PARA DISCUSSÃO As Melhores Empresas para Você Trabalhar	466
Resumo do capítulo	467
EXERCÍCIOS	467

Passeio pela Internet	467
Referências bibliográficas	468
Capítulo 15 Higiene, Segurança e Qualidade de Vida	469
Objetivos de aprendizagem	469
CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima	470
Higiene do Trabalho	470
DICAS Conceitos de Higiene do Trabalho	471
Saúde Ocupacional	471
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO	471
AVALIAÇÃO CRÍTICA Problemas de saúde nas organizações	472
DICAS Sugestões para tornar saudável o ambiente de trabalho	472
GP DE HOJE O trabalho do Inca	473
Estresse no Trabalho	473
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima	474
EXERCÍCIO O que provoca estresse nas pessoas em situação de trabalho?	474
Como reduzir o estresse no trabalho	475
DICAS Dicas para Reduzir o Estresse no Local de Trabalho	475
Segurança no Trabalho	476
GP DE HOJE Métodos para reduzir o estresse	476
GP DE HOJE O papel da segurança no trabalho	477
Prevenção de Acidentes	477
DICAS Conceitos de Segurança do Trabalho	477
As Estatísticas de Acidentes	479
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima	479
Causas dos Acidentes no Trabalho	480
DICAS Coeficientes de frequência e de gravidade	480
GP DE HOJE Como Desenvolver um Programa de H&S	481
AVALIAÇÃO CRÍTICA Onde ocorrem os acidentes?	482
Traços de personalidade que predispõem a acidentes	482
AVALIAÇÃO CRÍTICA Como reduzir acidentes	482
DICAS Prevenir acidentes é dever de todos	483
Como Prevenir Acidentes	483
GP DE HOJE Medidas Preventivas	484
Custos dos Acidentes	485
AVALIAÇÃO CRÍTICA Quanto custa um acidente?	485
CASO DE APOIO O Programa de Segurança das Lavanderias	486
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO Baterias Máxima	486
Avaliação do Programa de Higiene e Segurança do Trabalho	486
DICAS Você Sabe o que é a CIPA?	487
Qualidade de Vida no Trabalho	487
Componentes da QVT	487
GP DE HOJE Saúde é um negócio	488
Modelos de QVT	488
GP DE HOJE Modelo de QVT de Nadler e Lawler	488
GP DE HOJE Modelo de QVT de Hackman e Oldhan	489
GP DE HOJE O Modelo de QVT de Walton	489

Programas de Bem-Estar dos Colaboradores	490
AVALIAÇÃO CRÍTICA Responsabilidade social	490
GP DE HOJE A percepção do ambiente de trabalho	492
CASO PARA DISCUSSÃO As empresas mais admiradas do mundo	493
Resumo do capítulo	494
EXERCÍCIOS	495
Passeio pela Internet	495
Referências bibliográficas	495

PARTE VII Monitorando Pessoas 497

Capítulo 16 Banco de Dados e Sistemas de Informações de GP 501

Objetivos de aprendizagem	501
CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A	502
Comunicações Internas	502
A Necessidade de Informações	503
GP DE HOJE Quais as informações necessárias sobre o pessoal?	503
AVALIAÇÃO CRÍTICA O Exemplo da Clínica Mayo	503
AVALIAÇÃO CRÍTICA Como é Processada a Informação?	504
Banco de Dados de GP	505
Sistemas de Informações de GP	506
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A	506
DICAS Conceitos de Sistemas de Informação de GP	507
AVALIAÇÃO CRÍTICA Abrindo os sistemas de informação	508
Sistema de Informação para a GP	508
GP DE HOJE Abrindo os sistemas de informação	508
Sistema de Informação Gerencial de GP	509
Sistema de Informação aos Colaboradores	509
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A	511
Avaliação dos sistemas de informação de GP	511
CASO DE APOIO A Queima do Papelório na Fedex	511
Sistemas de Monitoração de GP	512
Jornada de Trabalho	512
GP DE HOJE Flexibilização do horário de trabalho	513
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Tradição & Passado S/A	515
GP DE HOJE O Cartão de Ponto Vai para o Museu	515
AVALIAÇÃO CRÍTICA O Conteúdo dos Balanços Sociais	517
GP DE HOJE O Balanço Social do Grupo Gerdau	517
Responsabilidade social das organizações	517
Balanço Social	517
Contabilidade de GP e o Capital Intelectual	518
GP DE HOJE Os Sistemas de Avaliação de Ativos Intangíveis	519
GP DE HOJE Os Ativos Intangíveis da Celemi	520
CASO PARA DISCUSSÃO O Balanço Social da Usiminas	521
Resumo do capítulo	524
EXERCÍCIOS	524
Passeio pela Internet	524
Referências bibliográficas	524

PARTE VIII O Futuro da Gestão de Pessoas

527

Capítulo 17 Avaliação da Função de Gestão de Pessoas

529

Objetivos de aprendizagem	529
CASO INTRODUTÓRIO Sinais de Alerta na Monte Alto	530
A Necessidade de Indicadores de Desempenho e Resultados	531
AVALIAÇÃO CRÍTICA A necessidade de indicadores	533
GP DE HOJE A escolha dos indicadores	533
Auditoria da função de GP	534
DICAS Algumas Definições de Auditoria de GP	535
GP DE HOJE Principais aspectos da avaliação da área de GP	535
AVALIAÇÃO CRÍTICA Indicadores mais importantes	536
Quem deve avaliar a GP?	537
GP DE HOJE Pesquisa sobre as atividades mais importantes de GP	537
AVALIAÇÃO CRÍTICA O que é essencial e acidental na GP?	537
Critérios de avaliação da GP	537
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Monte Alto	538
Critérios subjetivos	539
Critérios objetivos	539
GP DE HOJE Políticas e instrumentos utilizados em GP	540
AVALIAÇÃO CRÍTICA Visão sistêmica e holística	540
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Monte Alto	540
Métodos de avaliação da GP	540
1. Medidas de desempenho	541
2. Medidas de adequação	541
3. Medidas de satisfação dos funcionários	541
4. Medidas indiretas de desempenho dos funcionários:	541
AVALIAÇÃO CRÍTICA Avaliação das realizações da GP	541
Avaliação por listagens de verificação (<i>checklists</i>)	542
Abordagens estatísticas de avaliação	545
GP DE HOJE Entrevista de Desligamento	545
VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO A Monte Alto	545
Pesquisas internas de avaliação	546
GP DE HOJE Exemplo parcial de Pesquisa de Atitude	547
AVALIAÇÃO CRÍTICA O Que É? O Que É?	548
Pesquisas externas de avaliação	548
GP DE HOJE Benchmarking Melhora o Desempenho Competitivo	548
Benefícios da avaliação da função de gestão de pessoas	550
CASO DE APOIO A Mudança de Estratégia da Temple	551
Pessoas como receitas e não como custos	551
Responsabilidade social das organizações	553
AVALIAÇÃO CRÍTICA Responsabilidade Social Dá Lucro	553
GP DE HOJE Empresas Socialmente Corretas	553
O papel atual da gestão de pessoas	554
GP DE HOJE Quais são os indicadores da GP?	556
Para onde vai a gestão de pessoas?	557
AVALIAÇÃO CRÍTICA Para onde vai a GP?	557

AVALIAÇÃO CRÍTICA As organizações Omega	558
AVALIAÇÃO CRÍTICA As organizações Alpha	558
As Macrotendências da Gestão de Pessoas	559
CASO PARA DISCUSSÃO As empresas mais admiradas do mundo	564
Resumo do capítulo	565
EXERCÍCIOS	566
Passeio pela Internet	566
Referências bibliográficas	566

<i>Índice de Assuntos</i>	569
----------------------------------	------------

EMPRESAS CITADAS NESTE LIVRO

A

ABB – Asea Brown Boveri
ABN-AMRO Bank
ABNT – As. Bras. Normas Téc.
ABRH – Asc. Bras. de RH
Accor Brasil
Acesita
ADVB – As. Dir. Vendas
Aeros

Aetna Insurance
AGF Brasil Seguros
Alcatel
Alcoa
American Express
American International Group
Ameritech
Amil

Amoco
Andersen Consulting
Apple Computer
Arthur Andersen
AT&T – American Telephone
& Telegraph
Avon
Azaléa

B

Banco Boavista
Banco do Brasil
Banco Garantia
Banco Icatú
Banco Itaú/Personalité
Banco Multiplic
Banco Pactual
Banco Real
Banespa
BASF
Bay Networks

Bayer
BB – Banco do Brasil
Belgo-Mineira
Bell Atlantic
Berkshire Hathaway
Bethlehem Steel
BMW
Boeing
Booz-Allen & Hamilton
Bradesco
Bradescoprev

Brahma
Brasil Cosmopolita
Brasilprev
Brasmotor
Bristol-Myers Squibb
British Airways
British Petroleum
BSR
Business Week

C

C&A
Câmara Amer. Comércio
Canon
Carrefour
Caterpillar
CEF – Caixa Econ. Federal
Cemig
Ceval
Chevron

Chrysler
CIEE – Centro Integr. Empresa-Escola
Cisco
Citicorp
Clínica Mayo
Coca-Cola
Companhia Siderúrgica Tubarão
Cone Communications
Construbase

Construtora MRV
Coopers & Lybrand
Copesul
Cornell University
Corporate University Xchange
Credicard
Crefisul
CSN – Cia. Sid. Nacional
Cummings Engine

D

Daimler Benz
Danone Groupe
Datafolha
Dell Computer

Delta Airlines
Deutsche Bahn
Deutsche Post
Disney

DM9DDB
Dow
Dpaschoal
DuPont

E

ECT – Empr. Bras. Correios Telégrafos
Electrolux
Eletropaulo
Eletrosul

Elevadores Sür
Eli Lilly
Elma Chips
Embraco

Ericsson
Exxon

F

Families and Work Institute
Fedex – Federal Express
Fiat Automóveis
Financial Times
Firestone

First Chicago Bank
Fisher América
Folha de S. Paulo
Ford
Fortune

Frontier Communications
Fuji Photo Film
Fundação Abrinq
Fundação Inepar

G

Gap Inc.
Gartner Group
GE – General Electric
Gessy Lever

Gillette
GM – General Motors
Goodyear

Grupo Catho
Grupo Gerdau

H

Hay Consultoria
Hay Group
HD – Harley Davidson
Henkel
Hering

Heublein
Home Depot
Honda
Honeywell Defense

HP – Hewlett-Packard
HSBC Holdings – Bamerindus
Hyatt Hotels

I

IBM – Intern. Business Machines
ICI – Imperium Chemical Industries
INC-Barings
Inepar

Informix
Instituto Ethos
Intel
Instituto Ethos

Iochepe-Maxion
Ipiranga
Itambé
Itauprev

J

J. P. Morgan

Johnson & Johnson

K

Kmart

Kodak

Krones

L

L. L. Bean
L. M. Ericsson
L'Óreal

Levi Strauss
Lincoln Electric
Lloyds Bank

Lojas Americanas
Lucent Technologies
LVMH

M

Mangels
Marisol
Marriott
Mazda
McDonald's
MCI

McKinsey
Mercedes-Benz
Merck Pharmaceutical Co.
Merck Sharp & Dohme
Merrill Lynch
Microsoft

Mobil
Monsanto
Monsanto Searle
Motorola

N

Nashua
National Safety Council
Natura

Nestlé
News Corporation
Northwestern National Life Insurance

NUMMI – New United Motor
Manufact. Inc.



O

O Estado de São Paulo

O Globo

OSHA – Occupat. Safety &
Health Adm.

P

PepsiCo

Petrobras

Petrus

Pfizer

PG – Procter & Gamble

Philip Morris

Philips

Plascar

Prever

Previ

Price Waterhouse

Promon Tecnologia

Prudential Insurance

R

Ricoh

Roche

Rodhia

Roper Group

Royal Dutch/Shell Group

S

Saab

Sabesp

Sadia Concórdia

Samarco

Samsung Electronics

Saratoga Institute

SAS – Scandinavian Airlines System

SBC Communications

Sears Roebuck

SENAI – Serv. Nac. Aprend. Industrial

Sharp

Shell

SHRM – Soc. for Human Resource Manag.

Siemens

Sine – Sist. Nac. Empr.

Singapore Airlines

SK – South Korea

Skandia AFS

Sony

Southwest Airlines

Souza Cruz

Sprint

Squibb

Standard Oil

State Farm Insurance

Stihl

Swire Pacific

Swiss Bank

Swissair

T

TAM

Temple Corp.

Tenneco

Texaco

Texas Instruments

Ticket

Tigre

Toga

Total

Toyota

Travelers Group

U

U.S. Employment Service

U.S. Office of Personnel Management

U.S. Postal Service

Unibanco

Unilever

Union Carbide

Usiminas

V

Varga

Varig

Vera Cruz

Voith

Volkswagen

Volvo

W

Wal-Mart

Walt Disney

Whirlpool

X

Xerox

Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 1
Introdução à Moderna Gestão de Pessoas
- Capítulo 2
A Gestão de Pessoas em um Ambiente
Dinâmico e Competitivo
- Capítulo 3
Planejamento Estratégico de Gestão
de Pessoas

É IMPRESSIONANTE. NUNCA HOUE coisa igual. O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área. Apenas para facilitar nossa exposição, manteremos a tradicional denominação RH. Nesta primeira parte, teremos a oportunidade de abordar as mudanças que estão ocorrendo nas organizações bem-sucedidas e nas suas áreas de RH.

O objetivo principal desta primeira parte é introduzir o leitor no campo da moderna administração relacionada com as pessoas. De uma maneira geral, esta parte introdutória discute o moderno conceito de gestão com e através das pessoas e suas várias abordagens desenvolvidas nas últimas décadas. É que a história da Gestão de Pessoas é relativamente recente. Na verdade, tudo começou com a Revolução Industrial e veio desaguar em nossos dias com

DICAS

O TERMO RH OU GESTÃO DE PESSOAS PODE ASSUMIR TRÊS SIGNIFICADOS DIFERENTES:

1. *RH como função ou departamento.* Aqui RH é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.
2. *RH como um conjunto de práticas de recursos humanos.* Aqui RH refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
3. *RH como profissão.* Aqui RH refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho etc.

O termo Gestão de Pessoas ou RH será utilizado neste livro com os três significados acima, referindo-se a funções, práticas ou profissionais de RH, ou a todos esses significados. Em alguns casos, nos referiremos à Gestão de Pessoas para indicar as mais novas posturas e conceitos de RH.

força total. Veremos as concepções da Gestão de Pessoas ao longo dos tempos e os contornos que ela está assumindo na virada do milênio. Discutiremos as características da Gestão de Pessoas em um ambiente competitivo e dinâmico que caracteriza a Era da Informação. Finalmente, abordaremos o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas e o seu importante papel na moderna estratégia empresarial.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a Gestão de Pessoas e suas características fundamentais.
- Descrever o contexto no qual funciona a Gestão de Pessoas.
- Compreender os processos de Gestão de Pessoas.
- Entender os objetivos da moderna Gestão de Pessoas.
- Avaliar o que as empresas bem-sucedidas estão fazendo.

O que veremos adiante

- O Contexto da Gestão de Pessoas
- Conceito de Gestão de Pessoas
- Objetivos da Gestão de Pessoas
- Os Processos de Gestão de Pessoas
- A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas
- GP como Responsabilidade de Linha e Função de *Staff*

CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

Como diretora de Recursos Humanos da Companhia Brasil Cosmopolita S/A, Márcia Guerreiro tinha pela frente um importante desafio: transformar o Departamento de Recursos Humanos (DRH), um órgão tradicional, burocrático e operacional em um componente estratégico da empresa. Para tanto, era necessário tomar três providências iniciais: focalizar o DRH no negócio da empresa, reforçar as atividades estratégicas e essenciais e alienar algumas de suas atividades burocráticas e operacionais, como processamento da folha de pagamento, controle de ponto do pessoal, medidas disciplinares, segurança industrial e refeitórios. Essas atividades deveriam ser terceirizadas para que pudessem ser operacionalizadas por outras em-

presas especializadas que as fizessem melhor e mais barato do que o DRH. Tratava-se de localizar no mercado empresas que garantissem menor custo e melhor qualidade nesses serviços subsidiários.

A idéia básica era enxugar o DRH para torná-lo mais ágil e flexível, a fim de concentrar-se no essencial: lidar com assuntos estratégicos relacionados com pessoas. Com isso, o DRH descentralizaria operações e centralizaria controles de resultados. Márcia convocou todos os funcionários do seu departamento para trocar idéias, definir objetivos e desenhar projetos para atingir tais objetivos. Ela queria que todos participassem ativamente nessa transformação. O que você faria se estivesse no lugar de Márcia? ●

As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso para se assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão inves-

tindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. A estratégia constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional.

O Contexto da Gestão de Pessoas

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações.

E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e

ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.



DICAS

QUAL É O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO?

Dentro do contexto visto, fica difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. E esses termos definem como as organizações encaram as pessoas. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações. Muitas organizações ainda classificam seus funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas, respectivamente. Outras ainda cometem o absurdo de chamá-los de mão-de-obra direta ou indireta. E outras vão mais além: chamam-nos de pessoal produtivo e improdutivo. A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas. O que você acha disso?

As organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto à sua propriedade. Quase tudo de que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas



GP DE HOJE

SOLUÇÃO GANHA-GANHA

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitivo. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas –, como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. A solução usada era a do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo a outra fica sem nada. Em situação de recursos limitados e escassos, se uma parte ganhava mais, ela o fazia às custas da outra. Sem dúvida, era uma solução limitada, estreita e míope. Verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo ganhar-ganhar no jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços. 🌱

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUAL O PAPEL DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO?

Cada organização tem uma ideologia própria a respeito do papel das pessoas na tarefa organizacional. A denominação dada às pessoas pode refletir qual o papel que a organização confere a elas. Veja a seguir as possíveis denominações e escreva ao lado o que cada denominação sugere como papel das pessoas:

DENOMINAÇÃO:	PAPEL SUGERIDO PELA DENOMINAÇÃO:
Mão-de-obra	_____
Operário	_____
Trabalhador	_____
Empregado	_____
Funcionário	_____
Recurso humano	_____
Colaborador	_____
Parcelo	_____
Talento humano	_____
Capital humano	_____
Capital intelectual	_____
Outras denominações:	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

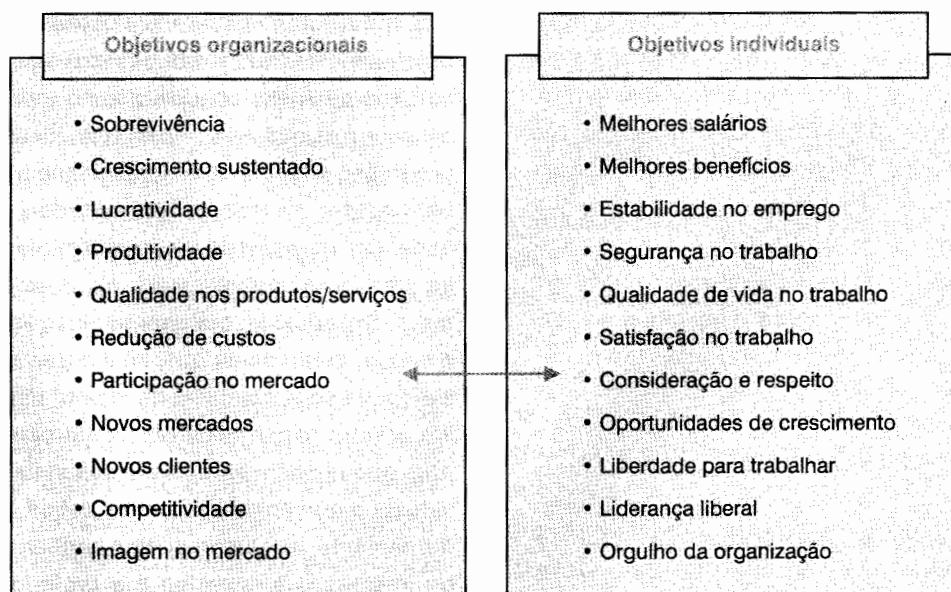


Figura 1.1. Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

Márcia Guerreiro, a Diretora de RH da Companhia Brasil Cosmopolita S/A, reuniu-se com todos os funcionários de seu departamento para dar início à transformação desejada. O primeiro passo foi demonstrar para toda a empresa que o DRH havia cumprido os seus antigos objetivos: executar serviços de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais. Nos tempos atuais, isto é necessário, mas não o suficiente. A finalidade da reunião era mostrar as mudanças

no mundo moderno e definir novos objetivos para o DRH a partir das novas exigências feitas à organização. A nova ordem agora é a competitividade da empresa através da qualidade e da produtividade das pessoas. E na ponta, a inovação necessária à melhoria continua na organização. Márcia queria que o DRH fosse o carro-chefe de todas essas mudanças na empresa. E para tanto, as mudanças deveriam começar na própria casa: no DRH. O que você faria se estivesse no lugar de Márcia? ☺

missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em

conjunto.¹ Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade² e empresabilidade³ são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competências individuais dos seus membros.

Parceiros da organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

Figura 1.2. Os parceiros da organização.⁴

Conceito de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

As pessoas como parceiras da organização

Nos tempos atuais as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que

dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Muitas organizações utilizam meios para obter a

✖ AVALIAÇÃO CRÍTICA

STAKEHOLDERS: QUAL O PARCEIRO DA ORGANIZAÇÃO QUE DEVE SER PRIVILEGIADO?

Afinal, qual é o parceiro mais importante da organização? Na Era Industrial era o capitalista – o proprietário, acionista ou investidor do negócio. Até hoje esse parceiro não perdeu sua importância. Mas perdeu pontos na comparação com outros parceiros. As coisas mudaram no mundo dos negócios. Na Era da Informação prevalece o capital intelectual – e não mais o capital financeiro. O conhecimento tornou-se mais valioso do que a tradicional moeda escritural. E quem deve ser privilegiado na distribuição dos resultados organizacionais? Alguns autores dão o nome de *stakeholders* para denominar os grupos de interesses que atuam interna e externamente na organização e que correspondem ao nosso conceito de parceiros. Qual sua opinião sobre o assunto? ●

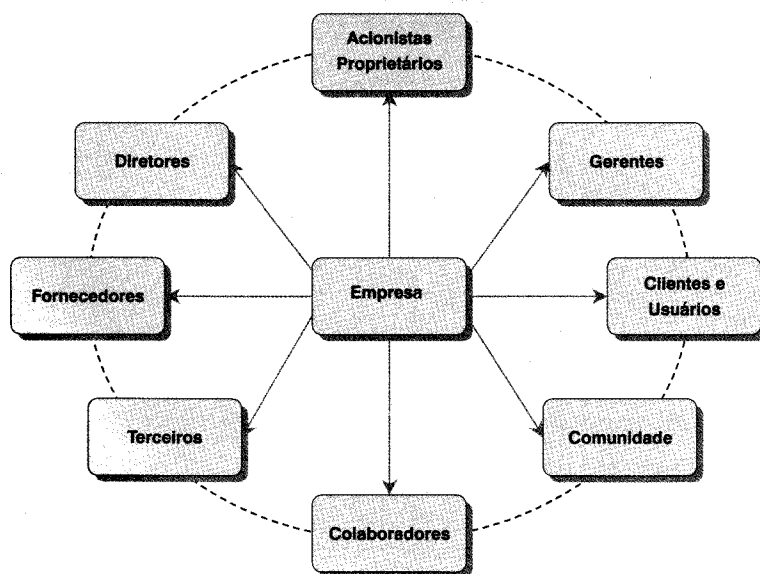


Figura 1.3. Os stakeholders – os vários grupos de interesses na organização.

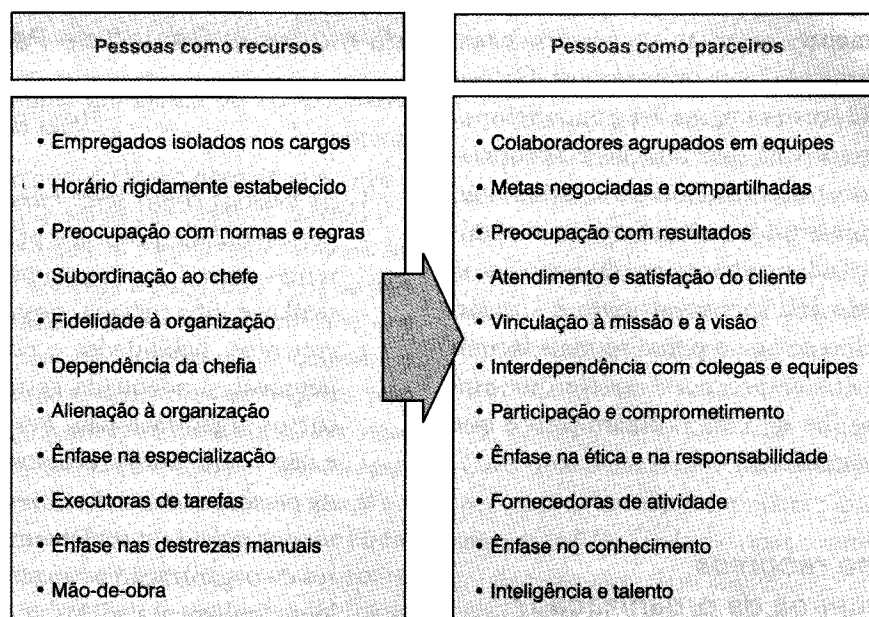


Figura 1.4. As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinérgico da organização –, esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efe-



DICAS

CONCEITOS DE RH OU DE GESTÃO DE PESSOAS

Diferentes autores têm diversos conceitos sobre Gestão de Pessoas:

- *Administração de Recursos Humanos (ARH)* é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.⁶

- *ARH* é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.⁷
- *ARH* é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.⁸
- *ARH* é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.⁹
- *Gestão de Pessoas* é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.
- *Gestão de Pessoas* é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

tuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

Pessoas como recursos ou como parceiros da organização?

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. São recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas.

Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas

Assim, a GP se baseia em alguns aspectos fundamentais:⁵

1. *As pessoas como seres humanos.* Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. *As pessoas como ativadores de recursos organizacionais:* como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. *As pessoas como parceiros da organização:* capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira etc. Todo investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de ação e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.
4. *As pessoas como talentos fornecedores de competências:* ou seja, as pessoas como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, adquirir tecnologias para se equiparar aos

▲ GP DE HOJE

A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO DE GP¹⁰

Por muitos anos se pensou que o gargalo que trava o desenvolvimento das empresas fosse o capital. Era uma crença generalizada. O capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. Não existe nenhum projeto baseado em boas idéias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual. O panorama do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual. GP na frente. ❁

concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências similares aos concorrentes é extremamente difícil, leva tempo, maturação e aprendizado.

5. *As pessoas como o capital humano da organização*: ou seja, as pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização, como veremos adiante.

Embora com características tão diferentes, doravante, utilizaremos o termo Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) ao longo deste livro, dentro dos conceitos acima, para facilitar a exposição.

Objetivos da Gestão de Pessoas

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma

organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada qual deles reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da GP são variados. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão*: A função de GP é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência.¹¹ O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de GP sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na GP. O principal objetivo da GP é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão.¹²
2. *Proporcionar competitividade à organização*: Isto significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho. A função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para be-

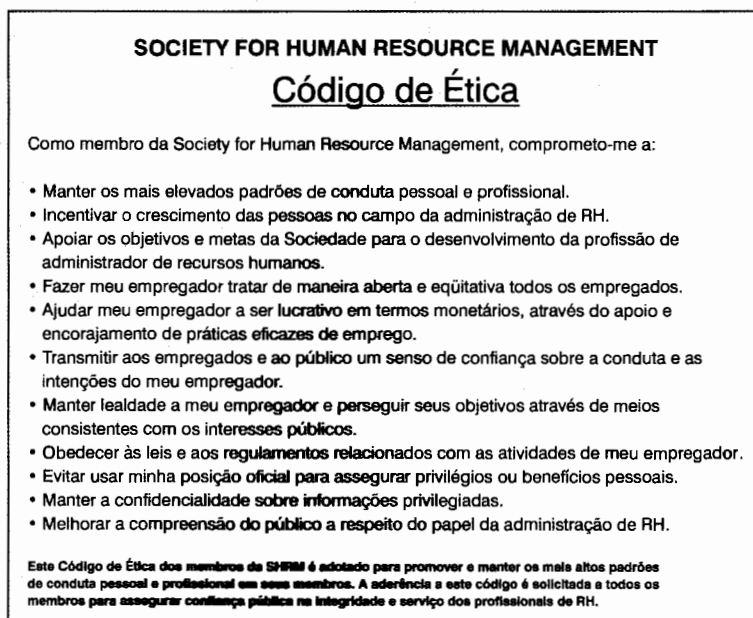


Figura 1.5. Código de Ética da Sociedade para a GP.¹³

neficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir das suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus

cidadãos.¹⁴ Nesta definição, a palavra nação pode ser substituída por organização e a palavra cidadãos por pessoas.

3. *Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:* Quando um executivo diz que o propósito da ARH é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – ele está se referindo a este objetivo da GP. Preparar e capacitar continua-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

Márcia estabeleceu dois objetivos para o DRH da Brasil Cosmopolita, em conjunto com seus colaboradores, a saber:

1. *Agregar valor à organização e aos seus membros e clientes.* Isto significa que o DRH deve ser um órgão de enriquecimento de talentos e não mais um órgão de controle e fiscalização. A tarefa básica do DRH passa a ser o investimento no capital intelectual, transmitir atitudes e conhecimentos, capacitar as pessoas e criar condições para que elas utilizem suas habilidades, mentais e intelectuais.

2. *Gerenciar com as pessoas e não mais gerenciar as pessoas.* Isto significa que o DRH deve ser um órgão que incentive a participação das pessoas nas decisões e que transforme os gerentes de chefes autocratas em líderes orientadores e incentivadores. Utilizar ao máximo a inteligência e o talento das pessoas para obter sinergia de esforços e ampliação de conhecimentos.

Como você acha que Márcia poderia alcançar esses dois objetivos? ●

mente as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem. Tornar os objetivos claros e explicitar como são medidos e quais as decorrências do seu alcance. As medidas de eficácia da GP – e não apenas a medida de cada chefe – é que devem ser proporcionadas às pessoas certas, na fase certa do desempenho de um trabalho, e no tempo certo para a organização.

4. *Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho:* Antigamente a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes. Para que sejam produtivas, as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas equitativamente. Para as pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar freqüentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.
5. *Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:* Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente, como veremos no Capítu-

lo 15. A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos.

6. *Administrar e impulsionar a mudança:* Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções. A GP está comprometida com as mudanças.
7. *Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:* Toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da GP. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita apenas às organizações, mas também e principalmente às pessoas que nelas trabalham.

▲ GP DE HOJE

OS PAPÉIS DA ÁREA DE RH NA IBM¹⁵

A International Business Machines (IBM) é uma empresa que dá ênfase ao respeito e consideração aos empregados como pessoas humanas, tratando-os com dignidade. Para tanto, a IBM explicita os papéis do seu RH corporativo e das diversas unidades de negócios da função de RH para proporcionar condições adequadas à sua força de trabalho. A primeira é estratégica, centralizada e generalista e cada unidade local de RH promove as soluções locais adequadas. 

Pessoal corporativo	
Manter o papel estratégico e global, com a responsabilidade de definir os princípios de RH da IBM, cuidar das comunicações externas e da imagem da companhia.	
Unidade de negócios de RH	Soluções da força de trabalho
• Desenvolver políticas para a unidade • Elaborar programas de RH • Proporcionar assessoria e consultoria para as gerências de linha • Manter programas consistentes com as práticas geográficas e de mercado • Administrar contratos de serviços com os fornecedores de RH	• Proporcionar pesquisa e consultoria • Desenvolver e desenhar programas • Coligir e analisar dados e recomendar ações apropriadas • Proporcionar perspectiva corporativa e internacional • Implementar e coordenar programas e serviços para assegurar a satisfação dos clientes (gerentes de linha)

Figura 1.6. Os papéis do RH na IBM.¹⁶

8. Construir a melhor empresa e a melhor equipe:

Não basta mais cuidar somente das pessoas. Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto onde eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão. Ao lidar com essas variáveis, a GP conduz à criação não somente de uma força de trabalho fortemente engajada como também a uma nova e diferente empresa.

Os Processos de Gestão de Pessoas

A moderna Gestão de Pessoas (GP) consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham.

O que é a Gestão de Pessoas?

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas fun-

ções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

DICAS

AS TRANSFORMAÇÕES

O mundo dos negócios está passando por grandes transformações.¹⁷

- Da supervisão do trabalho para também sua execução.
- Da organização de hierarquias para a organização de comunidades.
- Do trabalho com desenhos e métodos impositivos para a compreensão das tarefas.
- Do recrutamento e admissão de trabalhadores para a retenção de talentos.
- Da construção de habilidades manuais para a construção de habilidades de conhecimento.
- Da avaliação do desempenho visível de cargos para o alcance de aquisição de conhecimentos invisíveis.
- Da ignorância das pessoas para a construção de uma cultura amigável de conhecimento.
- Do apoio ao modelo burocrático ao rechaçamento de sua rigidez.

Tudo isso tem a ver com a nova gestão das pessoas na organização.

A GP refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

1. Agregar talentos à organização.
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
3. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.

10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional.

No fundo, tudo isso significa criar todas as condições para aumentar o capital humano, bem como do capital intelectual seja das pessoas ou da organização.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas.

Os seis processos de Gestão de Pessoas

A GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

1. *Processos de Agregar Pessoas.* São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

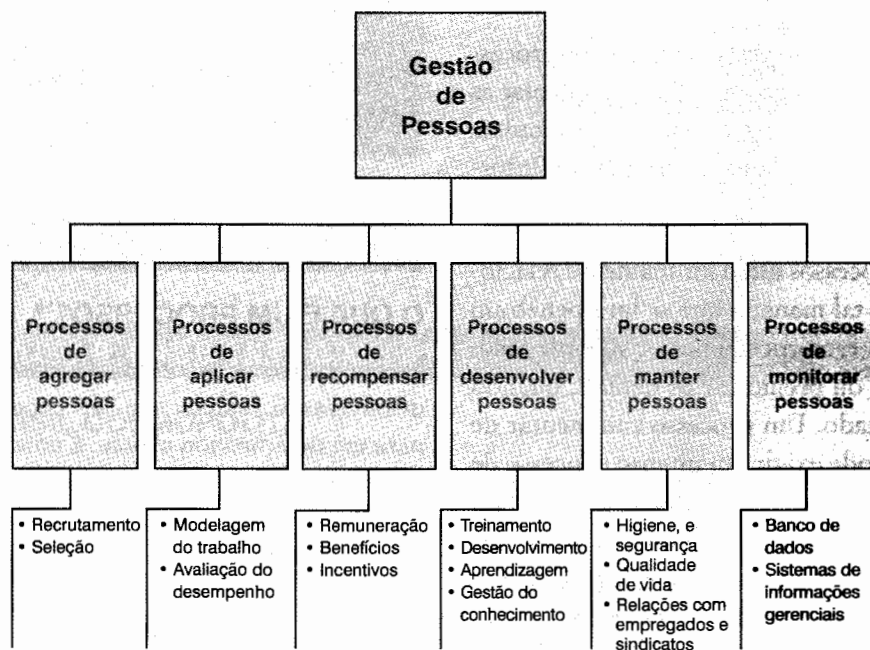


Figura 1.7. Os seis processos de Gestão de Pessoas.

2. *Processos de Aplicar Pessoas.* São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. *Processos de Recompensar Pessoas.* São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. *Processos de Desenvolver Pessoas.* São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. *Processos de Manter Pessoas.* São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. *Processos de Monitorar Pessoas.* São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Daí a necessidade de um *balanced scorecard* para integrar todos eles. Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais.

Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um sistema aberto e iterativo. Trata-se pois, de um modelo de diagnóstico de GP, como mostra a Figura 1.8.



DICAS

QUAL DOS PROCESSOS DE GP É O MAIS IMPORTANTE E DECISIVO?

E qual desses processos de GP é o mais importante e decisivo? Depende. Em determinadas condições um ou outro pode assumir prioridade. Se a organização está partindo para a ampliação e aumento de atividades os processos de agregar pessoas ganham prioridade; se ela está caminhando para novas tecnologias os processos de desenvolver pessoas se tornam básicos; se ela pretende reter talentos os processos de manter pessoas são fundamentais. Contudo, não se deve atuar de maneira bitolada. Na verdade, todos os processos de GP são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade. Quando um deles falha conseqüentemente sobrecarrega os demais. O segredo está no tratamento sistêmico desses processos. A conexão, ou seja, a rede é o que faz a diferença.



GP DE HOJE

O QUE É UM PROCESSO?¹⁸

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.¹⁹ O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno. ●

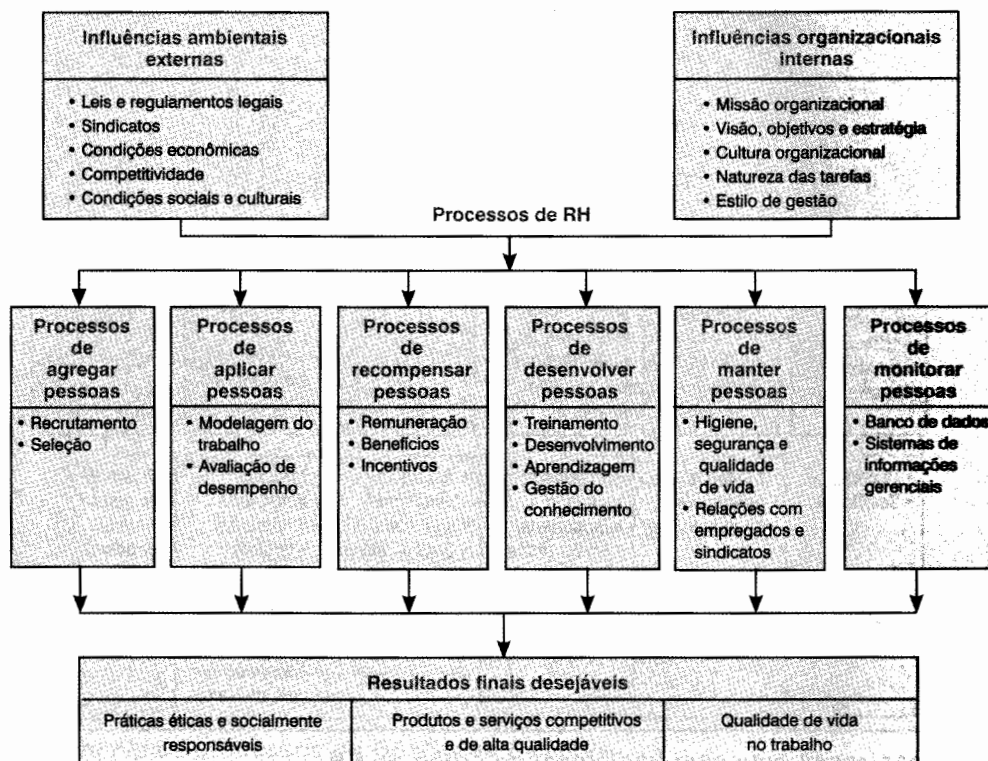


Figura 1.8. Modelo de diagnóstico de GP.

A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas

Antigamente, os órgãos de ARH eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz duas consequências indesejáveis:

1. A subobjetivação (os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais e organizacionais) que funciona como uma força centrífuga de esforços.
2. A enorme dificuldade de cooperação interdepartamental (os departamentos mais se separam e brigam do que cooperam entre si) que impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

Márcia quer que seus funcionários deixem de focalizar estreitamente as tarefas e passem a focalizar processos, como: agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas, recompensar pessoas, e assim por diante. Devem olhar a floresta e não cada árvore. Deixar de executar tarefas especializadas e separadas como recrutar, selecionar, integrar, comunicar, treinar, remunerar, avaliar desempenho, para atuar de

maneira global e estratégica. Devem mirar horizontalmente os clientes internos e não verticalmente os chefes. Saber quais as necessidades e expectativas dos clientes internos e como satisfazê-las. Que focalizem metas e resultados a alcançar e não apenas os métodos de trabalho: quais os objetivos a atingir e como atingi-los da melhor maneira. Como você procederia no caso? ●

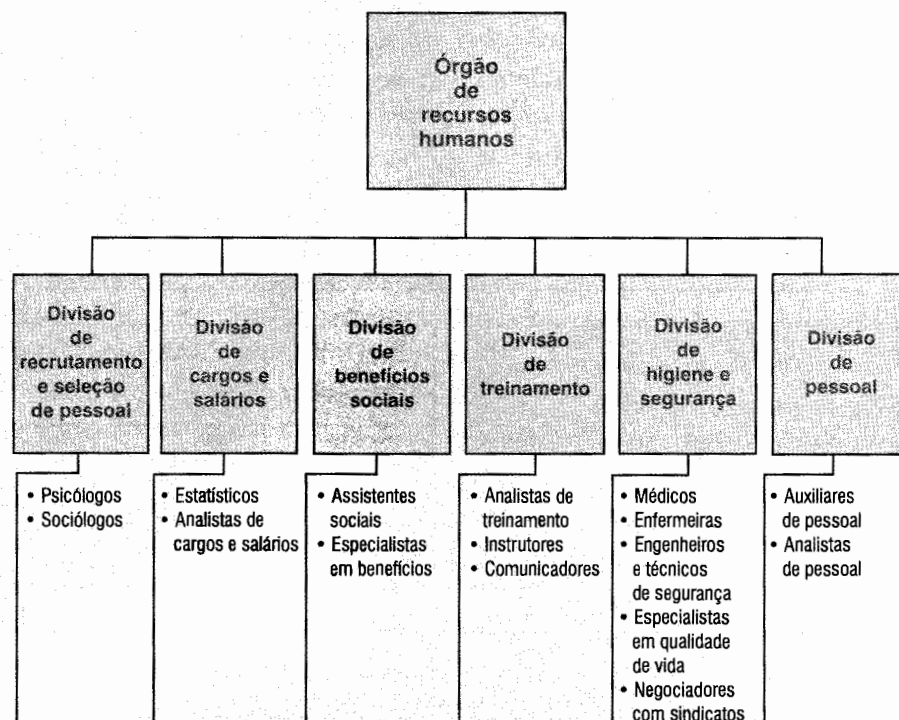


Figura 1.9. Organização funcional tradicional do órgão de RH.

Na Figura 1.9 cada divisão envolve profissionais especializados em várias funções específicas. Aparentemente, essa especialização traz vantagens pela concentração e integração de profissionais. Entretanto, essas vantagens são toldadas pela orientação focada nos objetivos específicos de cada função. O resultado é uma tremenda subobjetivação: privilegiam-se os objetivos divisionais e departamentais, enquanto os objetivos globais vão para o brejo. Além disso, embora a estrutura funcional favoreça a coordenação intradepartamental, ela dificulta enormemente a coordenação interdepartamental. Torna-se difícil obter a cooperação e a colaboração dos diversos departamentos em assuntos mais amplos. E, por cima, cada órgão funciona como uma entidade organizacional definitiva, permanente, separada das demais em uma rígida divisão do trabalho global. Uma verdadeira coleção de feudos.

Na verdade, a GP está utilizando outros formatos organizacionais que variam enormemente de acordo com as características organizacionais. O formato em equipe faz com que cada especialista se torne multifuncional, ou seja, passa a reunir várias competências.



DICAS

O MOVIMENTO HOLÍSTICO NA GESTÃO DE PESSOAS

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais em separar. O foco não está mais nas tarefas – que são detalhes –, mas nos processos que transitam de ponta a ponta. Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados, separados e confinados, mas no trabalho conjunto realizado em equipes autônomas e multidisciplinares. É o holismo: focar o todo e não as suas partes. Os movimentos de reorganização empresarial, como a reengenharia e o *downsizing*, provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes focadas em processos. E isso também está ocorrendo na Gestão de Pessoas.

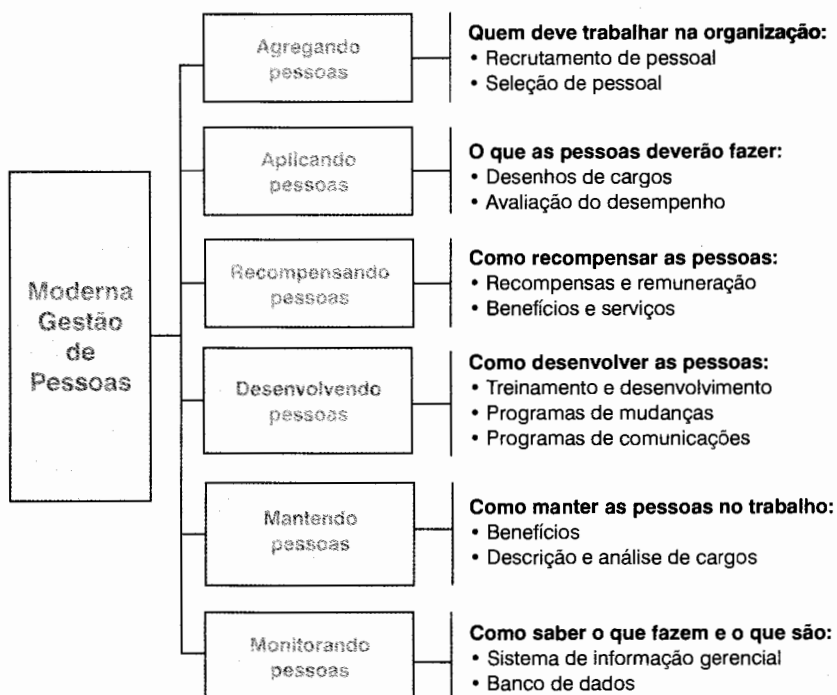


Figura 1.10. Os principais processos de Gestão de Pessoas.

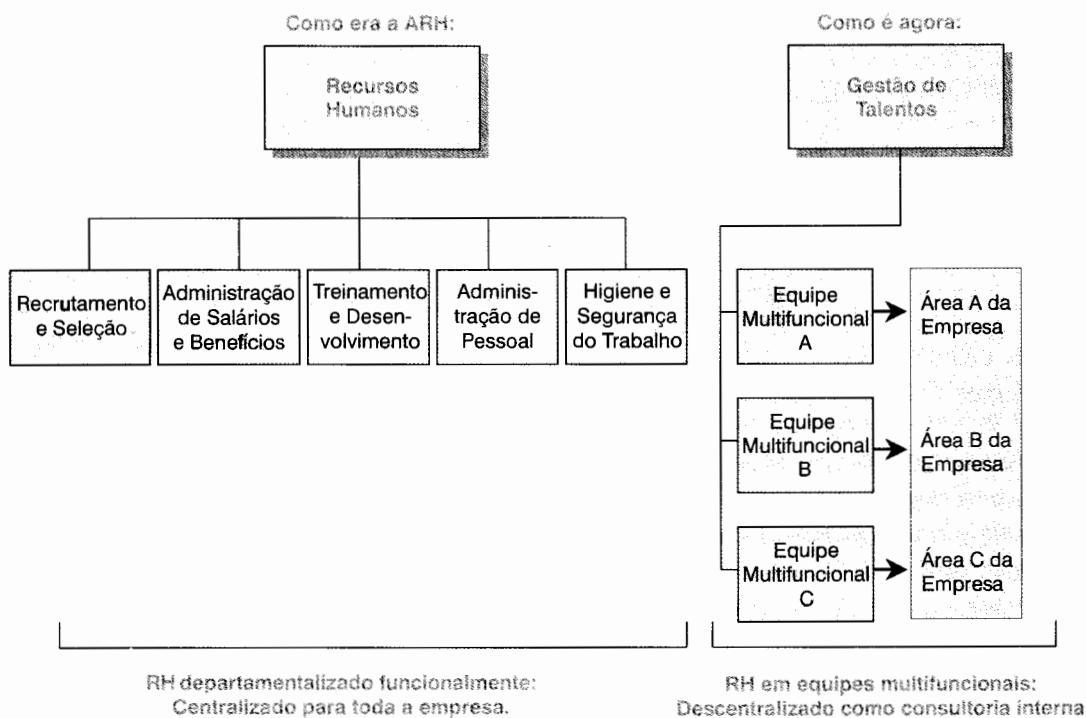


Figura 1.11. A nova formatação da GP.

CASO DE APOIO**GERENTES VERSUS PROFISSIONAIS DE RH²⁰**

Gómez-Mejía, Balkin e Cardy apresentam um exemplo interessante – a Sands Corporation – empresa americana de porte médio de equipamentos especializados de computação para automóveis. Ela trabalha como subcontratada para montadoras de automóveis e empresas fornecedoras de produtos militares. Antes a Sands tinha 130 funcionários e o seu Departamento de Pessoal (DP) tinha um diretor e um funcionário. O DP era responsável pelos arquivos de pessoal, recrutamento nos jornais conforme as requisições dos gerentes, atendimento aos candidatos e pagamento de salários ao pessoal além de tarefas rotineiras e burocráticas. Em paralelo, os gerentes de linha eram responsáveis pelos assuntos de pessoal, como quem admitir, quem promover, quem desligar e quem treinar.

Hoje a Sands emprega 700 funcionários. O antigo DP tornou-se Departamento de RH com um diretor, três especialistas com nível universitário (em seleção, remuneração e treinamento), além de quatro assistentes de pessoal. A direção da Sands acredita que um DRH forte com um *staff* qualificado pode fazer um trabalho melhor do que os gerentes de linha, evitando que estes criem inadvertidamente problemas legais custosos à companhia. A Sands optou pela centralização do DRH, porque um concorrente perdeu US\$5 milhões com uma ação judicial trabalhista. Isso levou a Sands a atribuir novas responsabilidades básicas ao DRH, como:

1. **Admissões.** O DRH aprova todas as solicitações, aplica testes e entrevista candidatos. Os gerentes de linha recebem uma lista limitada de candidatos (não mais do que três) por posição para que possam fazer a escolha final.
2. **Diversidade da força de trabalho.** Cabe ao DRH assegurar que a composição da força de trabalho da Sands mantenha certa diversidade de pessoal.
3. **Remuneração.** O DRH estabelece os níveis salariais para cada cargo com base em classificação de cargos e pesquisas de mercado em companhias similares. O DRH toma todas as decisões sobre salários.
4. **Avaliação dos funcionários.** Os gerentes de linha preenchem os formulários de avaliação do desempenho de seus subordinados, enquanto o DRH analisa os resultados e solicita aos gerentes que justifiquem suas avaliações quando são muito elevadas ou baixas.

5. **Treinamento.** O DRH conduz os programas de treinamento aos funcionários, incluindo relações humanas, administração da qualidade e o uso de pacotes de *software* de computação.
6. **Pesquisas de atitudes.** O DRH conduz pesquisas anuais solicitando aos funcionários que avaliem como se sentem em relação ao seu trabalho, ao gerente, ao salário, às condições ambientais e à organização.

Os gerentes de linha não gostaram e reclamaram à alta administração que o DRH absorveu muitas de suas responsabilidades e direitos, a saber:

1. O DRH avalia os candidatos unicamente através de resultados nos testes e critérios de seleção. Muitos candidatos são rejeitados por baixas notas obtidas quando poderiam se tornar excelentes funcionários ou colaboradores.
2. Excelentes funcionários estão deixando a empresa porque o DRH não aprova aumentos salariais acima de um certo limite fixado pela classificação do cargo, mesmo quando a pessoa está capacitada a desempenhar tarefas acima daquelas especificadas na descrição do cargo.
3. O processo de admissão é demorado, exigindo enorme tempo e papelório, fazendo com que os candidatos fujam para os concorrentes.
4. Parte do treinamento solicitado pelos funcionários não é focalizado no cargo em si, mas em frivolidades genéricas. São programas enlatados que desperdiçam tempo do funcionário e proporcionam baixo retorno à empresa.
5. Os gerentes temem ser realistas nas avaliações de desempenho por receio de serem investigados e questionados pelo DRH.
6. As pesquisas de atitude são guardadas confidencialmente no DRH, principalmente quando acusam baixos níveis. Alguns gerentes sentem que a pesquisa de atitude penaliza exatamente aqueles que estão tomando as medidas mais duras e necessárias à empresa, mas de caráter impopular.

O Diretor do DRH rejeitou todas essas acusações, argumentando que os gerentes desejam fazer as coisas à sua maneira e não levam em consideração o que é melhor para a companhia como um todo. O conflito está armado.

QUESTÕES

1. Qual é a principal fonte de conflito entre os gerentes e o DRH? Explique.
2. Você acredita que os gerentes deveriam ter mais autonomia para tomar decisões sobre seus funcionários, como admissão, avaliação e remuneração dos seus subordinados? Se sim, quais os

possíveis problemas em descentralizar essa autoridade? Explique.

3. Como poderiam os diretores da Sands lidar com as reclamações dos gerentes?
4. Como poderia o diretor de RH resolver essa situação? Explique. ☉

EXERCÍCIO Exercício de aprendizagem cooperativa²¹

Para tentar resolver a situação conflitiva descrita, o presidente da Sands Corporation convocou quatro gerentes de linha que fizeram as reclamações anteriores, juntamente com quatro membros do DRH (o diretor de RH e os três especialistas) para uma reunião. O professor deve funcionar como o presidente nessa reunião, e oito alunos devem ser escolhidos para atuar nos papéis citados, da seguinte maneira:

1. O presidente deve agir como moderador na reunião.
2. Cada gerente apresenta a sua reclamação.
3. Os quatro membros do DRH apresentam a sua posição.
4. Os dois grupos devem tentar chegar a um acordo sobre como o DRH e os gerentes podem compartilhar uma melhor relação de trabalho no futuro. Os dois grupos e o presidente devem conduzir este exercício na frente da classe. ☉

X AVALIAÇÃO CRÍTICA**CAPITAL INTELIGENTE É O ATIVO MAIS VALIOSO²²**

Em 1494, um monge veneziano muito chegado à matemática, Luca Pacioli, publicou o *Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalità*, o primeiro livro sobre contabilidade. Pacioli criou um sistema de registros financeiros (entradas e saídas de capital, compra e venda etc.) em um modelo de dupla entrada, permitindo o gerenciamento contábil nos moldes atuais.

Agora, passado meio milênio, está surgindo um novo paradigma que diz que o esquema de Pacioli não funciona mais nos dias de hoje. Ele foi bolado para lidar com créditos e débitos a respeito de bens físicos mensuráveis quantitativa ou financeiramente. Acontece que nas modernas organizações baseadas em conhecimentos atualizados – onde o conhecimento é o principal recurso produtivo – a contabilidade tradicional não funciona. A premissa é que as velhas aferições de medidas numéricas e quantitativas sobre ativos tangíveis não são mais suficientes.

A razão: hoje, os principais componentes de custo de um produto são P&D (pesquisa e desen-

volvimento), ativos inteligentes e serviços. O velho sistema de contabilidade que nos aponta o custo do material e da mão-de-obra no trabalho não tem aplicabilidade nestas situações. As coisas mudaram e o que perturba as mentes dos contadores é a dificuldade de medir o principal ingrediente da nova economia: o capital inteligente, o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento, competência e informação. O capital inteligente está na cabeça das pessoas e não no bolso do patrão. E como medir o capital intelectual, a nova riqueza do mundo atual? A moeda do futuro certamente não será a financeira, mas a intelectual. E como ficará a contabilidade do futuro? A nova realidade é que os bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas são intangíveis, como a competência organizacional, *know-how* tecnológico, conhecimento do mercado, lealdade do cliente, moral das pessoas, cultura corporativa, comportamento dos parceiros de alianças estratégicas etc. Qual sua opinião a respeito? ☉

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

EMPREGABILIDADE EM TEMPOS DE CRISE²³

Pessoas e organizações estão preocupadas com o alto índice de desemprego. Na verdade, o desemprego constitui a ponta de um iceberg que oculta um fenômeno menos visível, porém mais grave: a erosão do coeficiente de empregabilidade dos que estão ocupados. Essa erosão provém da diferença entre a incrível velocidade das mudanças tecnológicas (que requerem novos conhecimentos, habilidades e competências da força de trabalho) e a baixa velocidade da reaprendizagem.

O desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades é o melhor antídoto contra o desemprego e a precarização das relações de trabalho (evidenciada pelo trabalho temporário e pelo trabalho parcial). No ambiente de hipercompetitividade, somente sobreviverão as empresas ágeis e capazes de se antecipar às mudanças que ponham a seu favor o fator surpresa. Essas vantagens não são permanentes e necessitam ser criadas de forma contínua. As pré-condições para tanto são uma visão e antecipação do futuro dos negócios do setor e o comprometimento dos colaboradores nessa construção.

Deste ponto de vista, a única vantagem competitiva e auto-sustentada são os ativos humanos. Somente vão sobreviver as empresas que considerarem o trabalho humano não apenas uma utilização de braços e músculos, mas o desenvolvimento da mente e da emoção. Cada vez mais, o conhecimento constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas. Isto requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação contínua de vantagens competitivas. E quem faz isso acontecer? As pessoas, e somente as pessoas. Só o conhecimento e o potencial humano criam essa condição.

O que é afinal uma organização de aprendizagem, senão um grupo de pessoas aprimorando constan-

temente sua capacidade de criar o futuro? Um futuro que tenha significado para as empresas e para seus funcionários. Dentro dessa filosofia, a empresa deve desenvolver uma cultura que coloque a pessoa como fator crítico de sucesso. A principal missão de seus dirigentes será desenvolver o potencial humano, seus conhecimentos, suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade. A realização das metas e as estratégias da empresa será cada vez mais dependentes da expansão do conhecimento dos colaboradores. Isso faz aumentar os requisitos para a admissão das pessoas, paralelamente ao maior esforço da empresa em investir em educação e treinamento. Os conhecimentos passam a abranger conceitos gerenciais, formação técnica, educação comportamental e educação em padrões de serviço aos clientes. As empresas estão investindo mais em educação e treinamento. A dupla consequência desse esforço é a maior competitividade da empresa e, maior empregabilidade para seus colaboradores. O maior desafio está em manter a empregabilidade do pessoal e dar condições para o desenvolvimento de seu potencial. O que motiva os colaboradores passam a ser: desenvolvimento pessoal, progresso na empresa, relações interpessoais e de trabalho, auto-realização, reconhecimento, trabalho em si, política administrativa e segurança no emprego.

Essa é a reação à questão do desemprego e da precarização do trabalho. O poder de negociação da força de trabalho crescerá na medida em que este novo cenário for sendo construído. O capital humano difere dos ativos físicos e materiais, não é possuído pelo proprietário do capital e nem gerenciado como equipamento ou dinheiro. Os proprietários do conhecimento, se insatisfeitos, vão embora. E é deles que depende a inovação de produtos, processos e serviços e a satisfação dos clientes. ❁

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

O próximo passo de Márcia Guerreiro foi traçar juntamente com sua equipe o desenho da nova estrutura organizacional do DRH da Brasil Cosmopolita. Márcia queria fugir da estrutura hierarquizada e tradicio-

nal e migrar para uma estrutura em processos com redes de equipes integradas. Como você poderia ajudar Márcia a encontrar uma solução? ➤

GP como Responsabilidade de Linha e Função de Staff

Há um princípio básico em GP: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. O que significa isso? Simples. Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente – ou supervisor ou líder de equipe – ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados. Por essa razão, existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contrapartida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com

plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

Centralização/descentralização das atividades de GP

O conceito básico de que administrar pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* é fundamental. Acontece que as empresas sempre se defrontaram com o problema do relativo grau de

Título do cargo: diretor de recursos humanos

Família do cargo: recursos humanos **Divisão:** pesquisa e desenvolvimento farmacêutico

Descrição do cargo:

Assume a responsabilidade pela direção da equipe de apoio de recursos humanos na empresa. Oferece consultoria aos gerentes para avaliar e desenvolver estratégias para implementação da mudança. Assegura o alinhamento com as diretrizes corporativas e regulatórias. Assegura a oferta e integração de serviços das múltiplas disciplinas de RH para apoiar as operações da empresa. Desenvolve estratégias para alinhar a divisão aos objetivos de negócios. Administra a função de relações com empregados na empresa, proporciona apoio em compensação e excelência no desempenho.

Assume a responsabilidade de proporcionar apoio aos grupos de clientes internos, envolvendo aproximadamente 750 funcionários. Gerencia relações com empregados e suporte de recrutamento diretamente e através de um *staff* de oito especialistas. Proporciona liderança e planejamento estratégico quanto a relações com empregados em: compensação, sistemas de RH, consultoria interna, excelência no desempenho, treinamento, diversidade, higiene e segurança.

Habilidades/requisitos de experiência:

Conhecimento das operações farmacêuticas e de pesquisa e desenvolvimento biológico, mais de 10 anos de experiência progressiva em liderança de RH, em múltiplas disciplinas de RH. Experiência neste nível deve incluir aplicações domésticas e internacionais. Habilidade demonstrada para negociar eficazmente com os gerentes de linha para alcançar simultaneamente objetivos de RH e objetivos do negócio. Habilidades de relações com empregados. Habilidades demonstradas de liderança. Experiência prévia em gestão de projetos.

Requisitos educacionais:

Grau universitário indispensável. Grau pós-universitário preferível.

Figura 1.12. Descrição de cargo de diretor de RH de empresa farmacêutica.

 DICAS**GP COMO COMPONENTE ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO**

Gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante demais para ficar limitada a apenas um órgão da empresa. Não é mais possível que apenas uma única área da empresa consiga centralizar e enfeixar em suas mãos a administração das competências e talentos de todas as pessoas dentro da organização. Em épocas passadas, na qual havia estabilidade, certeza e permanência, em que pouca coisa mudava e as pessoas trabalhavam rotineira e bitoladamente, sem acréscimos de novos conhecimentos e habilidades, o órgão de ARH funcionava como o único responsável pela administração de todos os recursos humanos da empresa. Cuidava da manutenção do *status quo* e da socialização organizacional tendo em vista o passado e as tradições da empresa. Agora, em plena Era da Informação, na qual a mudança, competitividade, imprevisibilidade e a incerteza constituem os desafios básicos da empresa, esse antigo sistema centralizador, hermético e fechado está se abrindo. E para melhor. O monopólio da ARH está desaparecendo. E também o seu antigo isolamento e distanciamento das principais decisões e ações da empresa. Um mundo novo e diferente está se abrindo para a ARH. E nunca a ARH foi tão necessária como neste momento de mudança e de transição. Só que o seu papel está se tornando diferente e inovador. Sobretudo estratégico.

centralização/descentralização de suas áreas de atividades. E na área de ARH sempre predominou uma forte tendência para a centralização e concentração na prestação de serviços para as demais áreas empresariais. A tal ponto que, em muitas empresas, o recrutamento e seleção, a admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho, avaliação do desempenho, eram estreitamente concentrados na área de ARH, com pouca participação gerencial das demais áreas. E nisso a área de ARH era essencial-

 DICAS**GP COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF**

Agora, o nosso conceito central – responsabilidade de linha e função de *staff* – está se tornando uma necessidade imperiosa para a sobrevivência das empresas. Aliás, uma realidade nas empresas mais promissoras e bem-sucedidas. E nestas empresas esse conceito central vem sendo implementado com força total. E a balança das contas está se inclinando rapidamente para o outro lado: da descentralização e desmonopolização das decisões e ações a respeito das pessoas. Gradativamente, a área de ARH está deixando de ser a única prestadora de serviços especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente suas operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes de nível médio para a nova realidade. Estes passam a ser os novos gestores de pessoal dentro das empresas. O que significa que as decisões e ações a respeito das pessoas passam a ser de alçada dos gerentes e não mais uma exclusividade da área de GP.

mente exclusivista e, até certo ponto, hermética, mantendo a sete chaves os segredos das suas decisões e atividades. A atividade prestadora de serviços do *staff* prevalecia fortemente sobre a responsabilidade de linha dos gerentes da empresa. A tal ponto que o *staff* é quem tomava as decisões peculiares da linha. A centralização preponderava sobre a descentralização.

A interação entre especialistas de RH e gerentes de linha

Na realidade, as tarefas de GP mudaram com o tempo. Hoje, elas são desempenhadas nas organizações por dois grupos de executivos: de um lado, os especialistas em GP que atuam como consultores internos, e de outro, os gerentes de linha (gerentes, supervisores etc.) que estão envolvidos diretamente nas atividades de GP por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados. Os gerentes

▲ GP DE HOJE

A PESQUISA DA ACCENTURE

Os executivos devem aumentar a produtividade, melhorar o serviço e assegurar condições para que a organização se adapte às mutáveis condições de negócios. E o sucesso nessas frentes de batalha depende das pessoas – um ativo que funciona como o principal diferenciador em um mundo de negócios veloz e impulsionado pelo conhecimento. As empresas esperam que a função de RH assuma a liderança no sentido de obter o máximo desse ativo e incrementar o desempenho das pessoas. Em uma pesquisa da Accenture – uma das maiores consultorias do mundo – o grupo de RH foi citado como o elemento que mais adiciona valor à força de trabalho na organização. Muitas vezes, a função de RH não está preparada para assumir esse papel – porque lhe falta habilidade ou competência para tanto – e perde excelentes oportunidades de conquistar, aplicar, reter e desenvolver talentos e, com isso, alcançar competitividade organizacional.

Segundo a Accenture para que a função de RH se torne estratégica, ela precisa ter habilidade em três papéis segundo a Accenture:²⁴

1. *Consultoria de negócios.* Os executivos de RH devem ter habilidade para participar do processo decisório da empresa juntamente com executivos das outras áreas.
2. *Liderança da mudança.* Os executivos de RH devem assumir um papel ativo em melhorar o desempenho da força de trabalho para apoiar o alcance dos objetivos organizacionais.
3. *Expertise funcional em RH.* Os executivos de RH devem estar atualizados com as melhores práticas para aplicar tal conhecimento na criação de soluções eficazes para os negócios da organização.

Qual sua opinião a respeito? ●

de linha utilizam um tempo considerável na gestão de pessoas, em reuniões, conversas individuais ou grupais, telefonemas, e-mails, solução de problemas e definição de planos futuros. Todo gerente de linha é responsável se a produção cai ou se a máquina falha e prejudica a produção. Da mesma maneira, ele também deve cuidar pessoalmente do treinamento, desempenho e satisfação dos subordinados.²⁵

Conflitos entre linha e staff

Quando os dois lados – gerentes de linha e especialistas de GP – tomam decisões sobre as mesmas pessoas, geralmente ocorrem conflitos. O conflito ocorre porque os gerentes de linha e os especialistas em GP discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito. Os conflitos entre linha e *staff* já são tradicionais e bem conhecidos. O especialista de *staff* está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre a sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o gerente de linha. O gerente

de linha tem autoridade para tomar as decisões relacionadas com suas operações e seus subordinados. Ocorre que nem sempre existe uma distinção clara entre linha e *staff* nas organizações. O conflito entre especialistas de GP e gerentes de linha é mais crítico quando as decisões exigem um trabalho conjunto em assuntos como disciplina, condições de trabalho, transferências, promoções e planejamento de pessoal.

Existem três maneiras para reduzir o conflito entre linha e *staff*:

1. Demonstrar aos gerentes de linha os benefícios de usar programas de GP.
2. Atribuir responsabilidades por certas decisões de GP exclusivamente aos gerentes de linha, e outras exclusivamente aos especialistas de GP.
3. Treinar ambos os lados – gerentes de linha e especialistas de GP – em como trabalhar juntos e tomar decisões conjuntas. Esta alternativa é mais eficaz se a organização tem um padrão de carreiras que proporciona o rodízio entre posições de linha e de *staff*. A rotação de cargos entre linha e *staff* ajuda cada grupo a compreender melhor os problemas do outro.

▲ GP DE HOJE

AS ESPECIALIDADES DA ARH²⁶

Segundo a Society for Human Resource Management – SHRM, as especialidades da área de ARH são as seguintes:

1. *Posicionamento.* Selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.
2. *Manutenção de pessoal.* Aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários.
3. *Relações no trabalho.* Relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.
4. *Treinamento e desenvolvimento.* Treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.
5. *Remuneração.* Pesquisas salariais, planos de incentivos, participação nos lucros, aquisição de ações, enriquecimento de cargos e salários.

6. *Comunicações internas.* Revista interna (*house organ*), manual de empregados, controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima.
7. *Organização.* Desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, utilização de abordagens para reduzir conflito e superar resistências às mudanças organizacionais.
8. *Administração.* Alternativas de modelos gerenciais (estilos autoritário, consultivo, participativo e de auto-administração) e assistência à mudança.
9. *Políticas e planejamento de pessoal.* Definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias, identificar, traduzir e cumprir políticas de RH e planejamento de RH.
10. *Auditoria e pesquisa.* Relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

Você poderia agregar algo mais? ●

EXERCÍCIO Por que trabalhamos?²⁷

Considere esta velha história. Ao caminhar por uma estrada, um engenheiro encontrou um grupo de homens que estava trabalhando em uma pedreira. Aparentemente, todos estavam fazendo a mesma coisa. O rapaz perguntou a um deles: “O que você está fazendo?” O trabalhador sujo, encardido e molhado de suor respondeu com evidente irritação: “Eu estou tentando quebrar esta maldita pedra.” Ao trabalhador seguinte repetiu a mesma pergunta. Mostrando pouca emoção, ele respondeu: “Eu estou preparando pedras para uma edificação.” Do terceiro, que cantarolava alegremente enquanto trabalhava, ouviu a seguinte resposta, com visível orgulho: “Eu estou ajudando a construir uma catedral.” Apesar das aparências similares, o engenheiro concluiu que aqueles trabalhadores estavam fazendo coisas bem diferentes.

Grupos designados pelo professor devem discutir a história contada e responder à questão: “Quais as lições dessa velha história para os gestores de pessoas de hoje?” Os membros dos grupos devem responder a

uma segunda pergunta: “Por que eu estou trabalhando?” “Qual é o significado do meu trabalho?” As respostas finais dos grupos devem ser apresentadas à classe. ●

As responsabilidades de GP dos gerentes de linha

Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão. Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para os gerentes:²⁸

1. Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
2. Integrar e orientar os novos funcionários na equipe.
3. Treinar e preparar as pessoas para o trabalho.
4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.

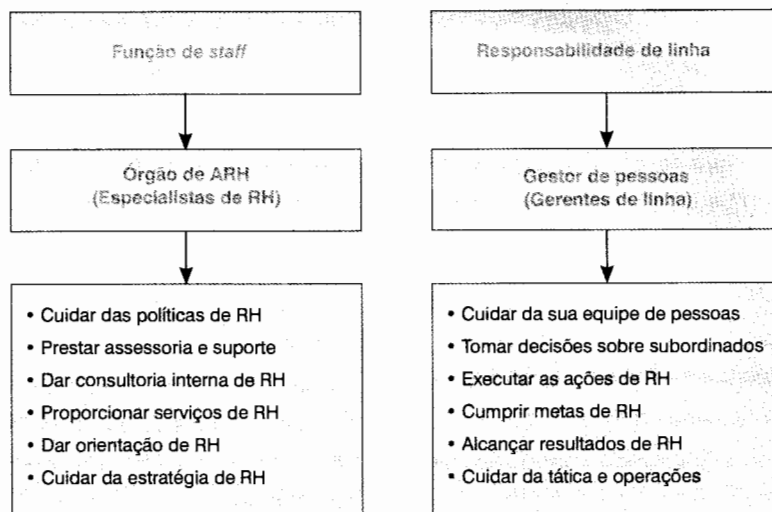


Figura 1.13. A função de staff e a responsabilidade de linha na Gestão de Pessoas.

5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho.
6. Interpretar e aplicar as políticas e procedimentos da organização.
7. Controlar os custos trabalhistas.
8. Desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa.
9. Criar e manter elevado moral na equipe.
10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Em organizações de pequeno porte, os gerentes de linha assumem todas essas responsabilidades sem qualquer assistência interna ou externa. À medida que a organização cresce, o trabalho dos gerentes de linha se divide e se especializa e eles passam a necessitar de assistência através da consultoria de um

staff de GP.²⁹ A partir daí a GP torna-se então uma função especializada de staff.

Com o princípio da responsabilidade de linha e função de staff em vista, deve-se descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha, de um lado, enquanto, de outro, mantém-se a função de assessoria e consultoria interna através do órgão de GP. Cada qual no seu papel para proporcionar o melhor em termos de condução das pessoas em direção aos objetivos da organização, permitindo também o alcance dos objetivos individuais.

No modelo descentralizado, a área de GP oferece produtos e serviços aos gerentes, e a unidade de GP passa a ser uma unidade de negócios dentro da organização. Como tal deve gerar lucro para a empresa e atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DRH DA BRASIL COSMOPOLITA

Em função das negociações internas, Márcia chegou à conclusão de que o DRH deveria mudar radicalmente sua maneira de trabalhar. Em vez de oferecer o peixe, o DRH deveria ensinar os gerentes a pescar. Para tanto, era necessário transformá-lo de um órgão de prestação de serviços burocráticos em um órgão de consultoria interna. Isso significa que, doravante quem administra as pessoas são os próprios gerentes de linha e

não mais o DRH. O DRH ajuda os gerentes a lidarem com seus subordinados. Os gerentes passarão a selecionar, treinar, avaliar, remunerar a sua equipe, com a ajuda do DRH. O pessoal do DRH deveria aprender novas habilidades e posturas, pois seu papel passaria de operacional para estratégico, de executor para consultor, de centralizador para descentralizador. O que você faria no lugar de Márcia? ☼

⇌ PRÓS E CONTRAS

CENTRALIZAÇÃO DA GP

No passado as decisões e ações de RH eram totalmente centralizadas no órgão de RH. Os gerentes de linha não tinham nenhuma inclusão nestes aspectos. Quando a ARH é centralizada, existem os seguintes prós e contras:

Prós:

1. Reúne os especialistas de RH em um só órgão.
2. Incentiva a especialização.
3. Proporciona elevada integração intradepartamental.
4. A área de ARH é perfeitamente delimitada e autônoma.
5. Focaliza a função de RH e, conseqüentemente, as tarefas e atividades de RH em um conjunto único.
6. Ideal para pequenas organizações.

Contras:

1. Excessiva concentração das decisões e ações no staff de RH.
2. Monopólio e exclusividade das decisões e ações de RH no staff.
3. Homogeneização e padronização das práticas de RH.
4. Manutenção e conservação do *status quo*.
5. Distanciamento do foco de ação.
6. O órgão de ARH torna-se operacional e burocrático.
7. Proporciona administração autoritária e autocrática.
8. Os gerentes de linha ficam afastados dos assuntos de RH.

Quais outros aspectos você poderia incluir na relação acima? *

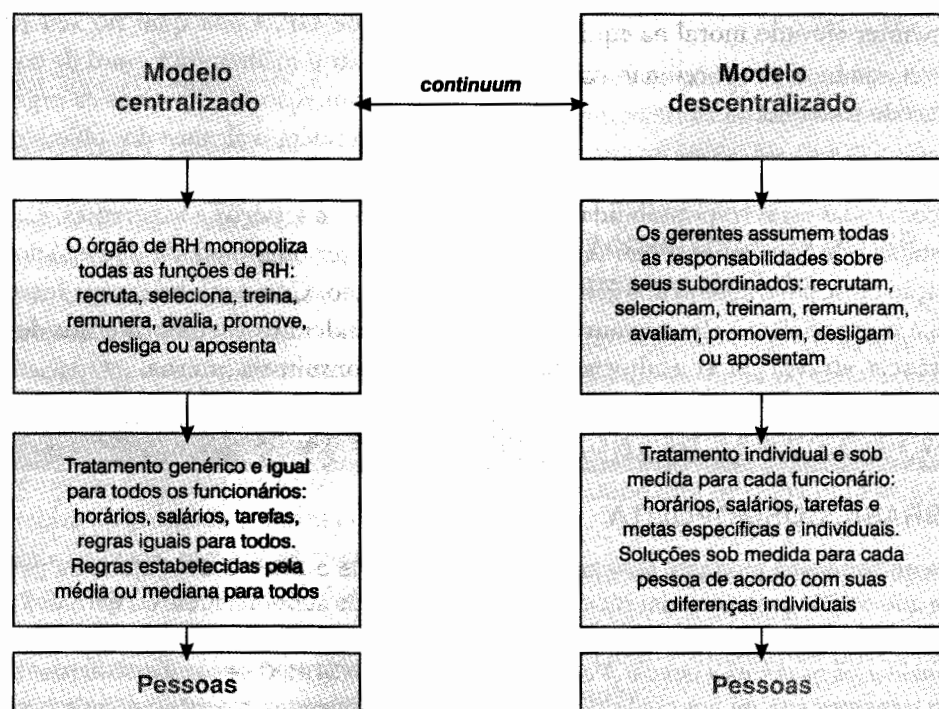


Figura 1.14. Os modelos centralizado e descentralizado de Gestão de Pessoas.

⇌ PRÓS E CONTRAS

DESCENTRALIZAÇÃO DA GP

A tendência moderna é descentralizar as decisões e ações de GP rumo aos gerentes, que se tornam os gestores de pessoas. Quando a GP é descentralizada, existem os seguintes prós e contras:

Prós:

1. Descentraliza todas as decisões e ações de GP nos gerentes de linha.
2. Desmonopolização das decisões e ações de GP.
3. Adequação das práticas de GP às diferenças individuais das pessoas.
4. Órgão de GP torna-se consultor interno dos gerentes de linha.
5. Focalização no cliente interno.

Contras:

1. O órgão de GP perde suas fronteiras e limites e torna-se aberto e receptivo.
2. Os especialistas de GP se dispersam entre as unidades estratégicas.
3. Perda da visão de conjunto das práticas de GP.
4. Necessidade de terceirização de atividades burocráticas e não essenciais.

Quais outros aspectos você poderia incluir nessa relação? ☞

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGEP³⁰

A revista *HSM Management* divulgou uma pesquisa conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), feita com profissionais de RH considerados importantes formadores de opinião para identificar as tendências da gestão de pessoas. Os principais desafios da GP indicados na pesquisa são:

1. Alinhar as pessoas/desempenho/competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.

2. Desenvolvimento e capacitação de gestores de linha na organização, com novo perfil gerencial e como gestores de pessoas, sem o qual torna-se impensável a GP de hoje.
3. Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.
4. Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições).

Faça um comentário a respeito de cada um desses desafios da GP e quais as sugestões sobre como enfrentá-los. ☞

Resumo do capítulo

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes

tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos (humanos) para

CASO PARA DISCUSSÃO

A COOPERS & LYBRAND³¹

A Coopers & Lybrand (C&L) é uma das seis maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo. Seus dirigentes acreditam que a sua vantagem estratégica no mercado é a sua capacidade de se antecipar e atender às necessidades do cliente com mais eficiência que os concorrentes. Eles sabem que o capital intelectual – representado pela competência e dedicação de seus funcionários – é o seu principal recurso para atender aos clientes. A vice-presidente de formação, educação e recursos humanos da C&L, com sede nos Estados Unidos, desenvolveu uma estratégia denominada Nexus para integrar a dedicação dos funcionários com as iniciativas de atendimento ao cliente. A estratégia Nexus baseou-se em duas premissas básicas:

1. O nosso pessoal é o ativo mais importante de nosso cliente.
2. Queremos ser o empregador preferido pelos funcionários que os nossos clientes escolheriam.

O raciocínio se baseia no fato de que uma empresa de serviços deve atender a elevados requisitos profissionais, competitividade e colaboração, de maneira que a equipe de contrato (os funcionários da C&L que atendem a um certo cliente) e a equipe do cliente devem compartilhar valores comuns. O trabalho da vice-presidente resultou em um conjunto de oficinas de organização cruzada nas quais a equipe de contrato da C&L e a equipe do cliente se reúnem para identificar valores comuns e definir comportamentos que

cada um pode e deve desenvolver para atender ao outro. Em seguida, criam uma nova estrutura de equipe cujo foco é a criação de unidade em meio às fronteiras tradicionais. A partir dessas oficinas foram criadas redes colaborativas através das quais os funcionários da C&L se envolvem mais no atendimento aos clientes e se tornam capacitados a utilizar melhor seus próprios talentos e recursos.

Os profissionais de RH atuaram como parceiros estratégicos, respondendo à pergunta: Como criar uma organização adequada para atingir os objetivos empresariais? Os objetivos empresariais podem ser formulados de muitas maneiras – como alvos financeiros, missões, visões, intenções, aspirações ou metas. Independentemente do conteúdo dos objetivos, deve-se criar uma organização adequada para que isto aconteça. Quando os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos, eles trabalham juntamente com os gerentes de linha para instituir e gerir um processo que cria uma organização capaz de atender às exigências de seu negócio.

QUESTÕES

1. Qual a orientação básica da área de RH da C&L?
2. Como a C&L visualiza o seu pessoal?
3. Como a C&L utiliza o seu pessoal em relação aos clientes?
4. Até onde vão as fronteiras entre a C&L e seus clientes?
5. Qual o papel das pessoas na C&L? ●

serem tratadas como parceiros. Os objetivos da Gestão de Pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Contudo, a ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, o que requer compartilhamento entre os especialistas de RH e os gerentes de linha.

Exercícios

1. Defina os três significados do termo RH.
2. Qual é o contexto da Gestão de Pessoas?

3. Comente a compatibilização entre objetivos organizacionais e individuais.
4. Pessoas como recursos ou como parceiros. O que isto significa?
5. Dê duas definições de Gestão de Pessoas.
6. Quais os principais objetivos da Gestão de Pessoas?
7. Quais são os processos de Gestão de Pessoas?
8. Explique os processos de agregar pessoas.
9. Explique os processos de aplicar pessoas.
10. Explique os processos de remunerar pessoas.
11. Explique os processos de manter pessoas.
12. Explique os processos de desenvolver pessoas.

13. Explique os processos de monitorar pessoas.
14. Como você estruturaria um órgão de Gestão de Pessoas?
15. Explique a dificuldade da contabilidade em medir o capital intelectual.
16. Explique o que significa empregabilidade e empregabilidade.
17. Comente a respeito dos maiores empregadores do Brasil e do mundo.
18. O que significa ARH como responsabilidade de linha e função de *staff*?
19. Qual o papel dos especialistas de RH e dos gerentes de linha?
20. O que significa centralização e descentralização em ARH? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?
21. Por que existem conflitos entre linha e *staff*? Como resolver esses conflitos?
22. Quais as principais especialidades da ARH?

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.aixalent.com
www.apqc.org
www.authoria.com
www.bartleby.com
www.boozallen.com
www.brainyquote.com
www.chiavenato.com
www.convergys.com
www.eworkmarkets.com/consultants
www.hbrbr.com.br
www.hbs.edu
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hrnet.com
www.hrshopper.com
www.humancapitalinstitute.org
www.kronos.com
www.peoplekeys.com
www.personneldecisions.com
www.questionmark.com
www.shl.com
www.shrm.org
www.whartonsp.com
www.workscape.com

Referências bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 17-18.
2. Idalberto Chiavenato. *Carreira: Você e Aquilo que Faz*. São Paulo, Ed. Saraiva, 2006.
3. José Roberto Saviani. *Empresabilidade*. São Paulo, Makron Books, 1997.
4. Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 382.
5. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 19.
6. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 2.
7. Gary Dessler. *Management, Leading People and Organizations in the 21st. Century*. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1998, p. 282.
8. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994, p. 3.
9. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 8.
10. Extraído de: Fred K. Foulkes. "The Expanding Role of the Personnel Function". In *Harvard Business Review*, março-abril de 1975, p. 71-84.
11. *Business Review*, March-April 1975, p. 71-84.
12. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 150.
13. Gary Dessler. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 2.
14. Fonte: *HR Magazine* publicado pela Society for Human Resource Management, Alexandria, VA, 1996.
15. Gary Dessler. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 2.
16. Adaptado de: Gary Dessler. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 3.
17. Thomas H. Davenport, Knowledge Work and the Future of Man, in W.G. Bennis, G.M. Spreitzer & T.G. Cumming (eds.). *The Future of Leadership*, San Francisco. Jossey-Bass, 2001, p. 47.
18. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 218,
19. Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*. São Paulo, Makron Books, 1995, p. 123.

20. Caso extraído e adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 34.
21. Caso extraído e adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 34.
22. Extraído de: Giancarlo Pereira. "Capital Inteligente É o Ativo Mais Valioso". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empregos, 10 de agosto de 1997, p. C3.
23. Extraído de: Carlos Walter Aumond. "A Empregabilidade em Tempos de Crise". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empresas, 5 de março de 1998, p. L1.
24. Henry Mintzberg. *The Nature of Management Work*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1980, p. 52.
25. Vide: http://www.accenture.com/xdoc/en/services/hp/capabilities/strategic_function.pdf.
26. Extraído de: *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA, 1996.
27. Adaptado de: Brian Dumaine. "Why Do We Work". *Fortune*, 26 de dezembro de 1994, p. 196-294.
28. Robert Saltonstall. "Who's Who in Personnel Administration". *Harvard Business Review*, vol. 33, julho/agosto de 1983, p. 75-83.
29. Robert Saltonstall. "Who's Who in Personnel Administration", *op. cit.*, p. 63.
30. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, nº 44, maio-junho de 2004, p. 53-59.
31. Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 77-78.

CAPÍTULO 2

A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Descrever as características predominantes nas Eras da Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e da Informação.
- Descrever as soluções encontradas para administrar as pessoas nas organizações.
- Definir as características da Gestão de Pessoas nas organizações bem-sucedidas.
- Compreender como se administram talentos e o capital intelectual nas organizações modernas.

O que veremos adiante

- As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial
- As Mudanças e Transformações na Função de RH
- Os Desafios do Terceiro Milênio
- Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas
- Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual

CASO INTRODUTÓRIO

O NOVO PAPEL DO GERENTE

Roberto Cerqueira é um engenheiro que ingressou na Beta Indústria S/A logo após sua formatura. Dedicou-se à empresa e agora está sendo promovido a gerente do Departamento de Novos Produtos. Roberto está feliz da vida, mas preocupado. Em toda a sua carreira sempre trabalhou com coisas concretas: novos produtos, protótipos de produtos, especificações de materiais, limites de tolerâncias para controle de qualidade, e coisas assim. Está acostumado a trabalhar com medidas exatas, números, tamanhos e materiais físicos. Contudo, nunca lidou com pessoas. Agora é o responsável por uma equipe de 30 funcionários, entre engenheiros, técnicos, projetistas e desenhistas. Seu principal desafio passou a ser lidar com pessoas. Sua

maneira lógica, matemática e quantitativa de ver o seu trabalho precisa ser substituída por uma conduta psicológica e humana para ser bem-sucedido na nova posição. Roberto não tem a menor noção sobre como conduzir sua equipe. Percebeu que muitos profissionais – como economistas, engenheiros, médicos, advogados etc. – quando bem-sucedidos em suas respectivas profissões tendem a ser promovidos como gerentes em suas empresas e deixam de lado as suas especialidades para assumirem a gestão de equipes. E aí começa o desafio de aprender a lidar com pessoas para alcançar sucesso em suas novas posições. Uma iniciação tardia, sem dúvida. Mas indispensável. Que sugestões você daria a Roberto? ●

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial

Desde que o nosso velho ancestral Adão resolveu atropelar as recomendações do Criador, o trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano. Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é o escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gê-

nero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. E é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Nesse sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. A visão das características de cada uma delas permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.

Era da Industrialização Clássica

É o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a pri-

meira metade do século XX. Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. Nesse longo período de crises e de prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. A Teoria Clássica da Administração e o Modelo Burocrático surgiram como a medida exata para as organizações dessa época. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la

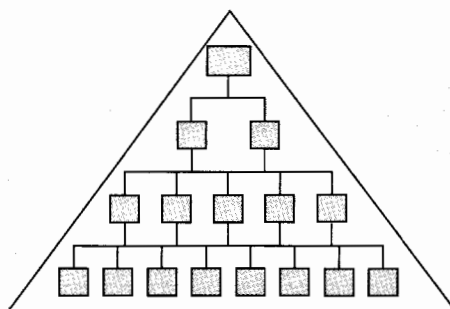
DICAS

A ÊNFASE NAS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de *Relações Industriais*. Os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre a organização e as pessoas – o capital e o trabalho – no sentido de apurar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques e separados. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível.

eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores e a custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecânico típico da lógica do sistema fechado.

Era Industrial Clássica



Desenho mecânico

- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

Figura 2.1. O desenho mecânico típico da Era Industrial Clássica.

Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

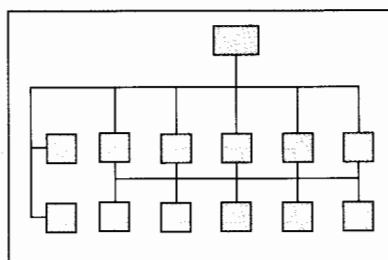
Era da Industrialização Neoclássica

É o período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. A velocidade da mudança aumentou progressivamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas.

A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionado pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela

Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria de Sistemas e no seu final, a Teoria da Contingência. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente. As organizações tentaram novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. A estrutura matricial, uma espécie de quebra-galhos para reconfigurar e reavivar a velha e tradicional organização funcional, foi a resposta das organizações. A abordagem matricial visava a conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade. Era como se tentasse colocar um turbo em um motor velho e desgastado. De fato, a organização matricial promoveu uma melhoria na arquitetura organizacional das grandes organizações, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigi-

Era Industrial Neoclássica



Desenho matricial

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de P/S
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço)
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores
- Aumento da capacidade de processamento da informação
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável
- Razoável capacidade para mudança e inovação

Figura 2.2. O desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica.

dez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentava. Entretanto, as suas vantagens foram aproveitadas através da posterior fragmentação e decomposição das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios para torná-las mais bem administradas, mais ágeis e mais próximas do mercado e do cliente.

Era da Informação

É o período que começou no início da década de 1990. É a época em que estamos vivendo atualmente. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação – integrando a televisão, o telefone e o computador – trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Um impacto comparável ao da Revolução Industrial em sua época. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar de um continente para outro em segundos à procura de novas oportunidades de investi-

mentos, ainda que transitórias. Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, an-

DICAS

A ÊNFASE NOS RECURSOS HUMANOS

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do *status quo* cedessem lugar à inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir. A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de *Administração de Recursos Humanos*. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que delas participavam. O mundo continuava mudando. E as mudanças eram cada vez mais velozes e rápidas.

GP DE HOJE

UM NOVO MUNDO, UMA NOVA ORGANIZAÇÃO

Na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. Os processos organizacionais – os aspectos dinâmicos – tornam-se mais importantes do que os órgãos – os aspectos estáticos – que interligam a organização. Os órgãos – como departamentos ou divisões – tornam-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passam a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes. Em organizações mais ex-

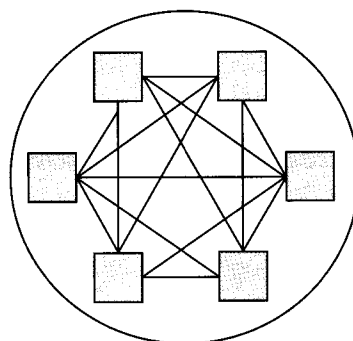
postas às mudanças ambientais, a estrutura organizacional abandonou órgãos fixos e estáveis para basear-se em equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos. Surge a organização virtual, que passa a funcionar sem limites de tempo, de espaço ou distância, com um uso totalmente diferente do espaço físico. Os escritórios com salas fechadas dão lugar a locais coletivos de trabalho, enquanto funções de retaguarda são realizadas nas casas dos funcionários, em uma organização virtual interligada eletronicamente e sem papelório, trabalhando melhor, mais inteligentemente e mais próxima do cliente.

tes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o conhecimento. Mais importante do que o dinheiro é o conhecimento, como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável. Nessas circunstâncias, os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e capital – produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescentes. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico, e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento. Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Na Era da Informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.

Kiernan¹ lembra que as organizações entraram em um período de permanente volatilidade e turbulência devido ao impacto das seguintes megatendências globais que estão quebrando velhos paradigmas, a saber:

1. A influência das tecnologias de informação e comunicações – que recebem o nome de revolução digital, revolução da multimídia ou superestrada da informação – estão eliminando fronteiras políticas e organizacionais.
2. A globalização dos mercados, da concorrência, das associações, do capital financeiro e da inovação gerencial trazendo uma nova visão cosmopolita do mercado global.
3. A substituição de uma economia baseada na manufatura e na exploração de recursos naturais para a economia baseada no valor do conhecimento, na informação e na inovação.
4. A diferenciação da verdadeira economia global da economia “virtual” nas transações mundiais e nos instrumentos financeiros sintéticos.
5. O reequilíbrio geopolítico decorrente da nova ordem econômica mundial: a hegemonia dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) chegou ao fim, enquanto a do Sudeste da Ásia parece apenas ter começado.

Era da Informação



Desenho orgânico

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Figura 2.3. O desenho orgânico típico da Era da Informação.

6. A gradativa incapacidade dos governos nacionais em controlarem seus próprios destinos político-econômicos.
7. A convergência setorial e industrial: o crescente “terceiro setor” formado pela sociedade civil e por ampla variedade de cidadãos baseada na cooperação e nas fusões torna difícil uma distinção entre os setores público e privado.
8. O surgimento de formas inéditas de organização empresarial dentro de e entre empresas, com equipes interdisciplinares não-hierárquicas, proliferação de alianças estratégicas, organizações virtuais e megaconcorrência entre alianças rivais em indústrias como a automobilística, aeroespacial e a de *chips* de computadores.
9. A substituição no “centro da gravidade” econômico do mundo empresarial: de empresas multinacionais de grande porte para empresas menores, mais ágeis e mais empreendedoras. O tamanho e a massa corporativa deixaram de ser vantagem competitiva para se tornar uma desvantagem.
10. O aumento geométrico na importância comercial, política e social do ambiente e a crescente preocupação ecológica.

Para Kiernan, essas megatendências criaram a transformação mais drástica e intensa de todas: a elevação exponencial na velocidade, na complexidade e na imprevisibilidade da mudança.



DICAS

A ÊNFASE NA GESTÃO DE PESSOAS

Dentro desse quadro a seguir, as pessoas – e seus conhecimentos, habilidades e competências – passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a *Gestão de Pessoas* (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e per-

cepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los.

Século XX
Estabilidade, previsibilidade
Porte e escala de produção
Comando e controle de cima para baixo
Rigidez organizacional
Controle por meio de regras e hierarquia
Informações em segredo
Racionalidade e análise quantitativa
Necessidade de certeza
Reativo e avesso ao risco
Orientado para o processo
Autonomia e independência corporativa
Integração vertical
Foco na organização inteira
Busca de consenso
Orientação para o mercado nacional
Vantagem competitiva sustentável
Competição por mercados atuais

Século XXI
Melhoria contínua, descontinuidade da mudança
Velocidade e responsividade
<i>Empowerment</i> e liderança de todos
Organizações virtuais e flexibilidade permanente
Controle por meio da visão e dos valores
Informações compartilhadas
Criatividade e intuição
Tolerância à ambigüidade
Proativo e empreendedor
Orientado para os resultados
Interdependência e alianças estratégicas
Integração virtual
Foco no ambiente competitivo
Contenção construtiva
Foco internacional
Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem
Hiperconcorrência por mercados futuros

ERAS:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

Figura 2.4. As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O NOVO PAPEL DO GERENTE

Roberto Cerqueira procurou ajuda no departamento de treinamento da Beta. Seu objetivo: aprender as novas habilidades e obter o conhecimento para alcançar sucesso na nova posição. Em um rápido levantamento, concluiu que precisa urgentemente co-

nhecer alguma coisa sobre liderança, motivação e comunicação para poder lidar com seus subordinados. Cerqueira sentia-se um peixe fora d'água. Nunca imaginou passar por um aperto como esse. Como você poderia ajudá-lo? ●

OLHANDO PARA A FRENTE

PREOCUPAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO

As organizações voltadas para o futuro e preocupadas com o seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

1. **Globalização.** Implica preocupação com a visão global do negócio, para mapear a concorrência e avaliar a posição relativa dos produtos e serviços. Isso não significa que o mercado local vá desaparecer. O *benchmarking* deixou de ser lo-

cal ou regional. O que vale é a comparação entre aquilo que a organização faz e o que há de melhor no mundo todo. Hoje o refrão mais conhecido é pensar globalmente e agir localmente.

2. **Pessoas.** Implica preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas que trabalham na organização, incutindo-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena

realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e visão, e oferece oportunidades de crescimento profissional que fortaleçam seu negócio. As organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. As pessoas são consideradas parceiros e colaboradores e não funcionários bate-dores de cartão de ponto. Como diz Robert Waterman, as empresas que colocam acionistas, clientes e funcionários no mesmo nível, em vez de colocar os acionistas em primeiro lugar, são paradoxalmente aquelas que proporcionam o melhor resultado para os seus acionistas.

3. *Cliente.* Implica capacidade de conquistar, manter e ampliar a clientela. Este é o melhor indicador da capacidade de sobrevivência e crescimento da organização. As organizações bem-sucedidas têm intimidade com o seu cliente, conhecem as mutáveis características, necessidades e aspirações de sua clientela e procuram interpretá-las, compreendê-las, satisfazê-las ou superá-las continuamente. Elas sabem conquistar e manter o cliente.
4. *Produtos/serviços.* Implica necessidade de diferenciar os produtos e serviços oferecidos em termos de qualidade e de atendimento. Os produtos e serviços estão ficando cada vez mais parecidos – verdadeiras *commodities*. A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais como qualidade e atendimento, tornando-os diferenciados em relação aos concorrentes.

5. *Conhecimento.* Estamos vivendo em plena Era da Informação, na qual o recurso organizacional mais importante – o capital financeiro – está cedendo o pódio para outro recurso imprescindível – o capital intelectual. É o conhecimento e sua adequada aplicação que permite captar a informação disponível para todos e transformá-la rapidamente em oportunidade de novos produtos ou serviços, antes que os concorrentes consigam fazê-lo.

6. *Resultados.* Implica necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados, reduzindo custos e aumentando receitas. Visão do futuro e focalização em metas a serem alcançadas são imprescindíveis. A melhoria da qualidade e o aumento gradativo da produtividade são as bases da competitividade no mundo atual: o que faz as empresas serem bem-sucedidas.

7. *Tecnologia.* Implica necessidade de avaliar e de atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos. As organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que sabem extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais. O preparo e a capacitação das pessoas estão por trás disso. São as pessoas que aplicam e operam a tecnologia existente na organização. A tecnologia contribui com a eficiência potencial, mas são as pessoas que determinam a eficiência real e a eficácia do processo. Elas são a mola mestra que movimenta as empresas.

Em resumo, tudo está em estado de mudança e nada fica como está. A permanência é coisa do passado. A única constante é a mudança. *

As Mudanças e Transformações na Função de RH

As três eras ao longo do século XX – Industrialização Clássica e Neoclássica e a era da Informação – trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo das três eras, a área de ARH passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos

e Gestão de Pessoas. Cada abordagem está ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

Pessoal/relações industriais

Na Industrialização Clássica surgem os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departa-

mentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato, contagem de férias etc. Mais adiante, os departamentos de relações industriais assumem o mesmo papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Os departamentos de relações industriais se restringem a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas são consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra.

Recursos Humanos

Na Industrialização Neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos que substituem os antigos departamentos relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

Gestão de Pessoas

Na Era da Informação, surgem as equipes de gestão com pessoas, que substituem os departamentos de recursos humanos. As práticas de RH são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas não-essenciais são transferidas para terceiros através da terceirização (*outsourcing*). As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao fu-

turo e ao destino da organização e seus membros. As pessoas – de agentes passivos que são administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fenomenal. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas. A Figura 2.5 mostra as mudanças e transformações na área de RH.

Na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

Mas o que está acontecendo com a ARH? Na verdade, a ARH está se ajustando rapidamente aos novos tempos. Como? De uma maneira ampla e irreversível. Ela está deixando de ser ARH para se transformar em Gestão de Pessoas. De uma área fechada, hermética, monopolística e centralizadora que a caracterizavam no passado, a moderna ARH está se tornando uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora.

Os Desafios do Terceiro Milênio

O terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas, como mostra a Figura 2.7. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. E eles requerem, por seu lado, o apoio e suporte da ARH.



Figura 2.5. As mudanças e transformações na área de RH.

GP DE HOJE

O VELHO FEUDO ABRE SUAS PORTAS²

Numa reunião semestral do laboratório farmacêutico Roche, sediado em São Paulo, estavam na platéia o presidente, os diretores e todos os gerentes da companhia. No palco estava o diretor da divisão de pessoal, presidindo os trabalhos, que começou sua apresentação com uma afirmação bombástica, estranha e inquietante: "Eu estou aqui para me despedir de vocês." Como ninguém ouvira qualquer boato a respeito das intenções do diretor de pessoal de sair da empresa, reinou um enorme silêncio, que logo foi cortado por nova frase: "Minha meta é acabar com o meu cargo." E aí foi direto para o ponto crucial da apresentação: cuidar de pessoal, daquele momento em diante, passaria a ser tarefa deles, diretores e gerentes da empresa. O diretor de pessoal estava simplesmente seguindo a orientação da matriz do grupo, uma das maiores organizações do setor farmacêutico no mundo, sediada em Basileia, na Suíça. O grupo quer ter em seus quadros executivos empreendedores e isso significa assumir funções como contratar, demitir e discutir

salários com os funcionários – tarefas até então de posse exclusiva da área de RH. Toda a encenação teatral visava causar impacto entre os participantes. Mas o discurso alinhava os conceitos básicos da nova era da área de RH nas empresas: atividades como treinamento, carreira e salários ficam sob a responsabilidade das chefias, enquanto o pessoal de RH ganha um novo status, o de elaborar políticas e diretrizes para a área e dar apoio e suporte aos gerentes nesses assuntos. Isso significa que o executivo de RH se torna um consultor interno. Dentro dessa nova filosofia, os gerentes da Roche passam a contratar funcionários, entrevistar os candidatos e dar a palavra final sobre o assunto com plena autonomia de decisão. Ao defrontar-se com o candidato desde o processo de seleção, o relacionamento fica mais fácil para uma contratação. Os gerentes tomam decisões sobre o treinamento de seu pessoal, dentro do limite pré-aprovado pela diretoria, sobre os cursos de treinamento programados a cada ano. 

Características	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas
Formato do trabalho	Centralização total das operações no órgão de RH	Responsabilidade de linha e função de <i>staff</i>	Descentralização rumo aos gerentes e às suas equipes
Nível de atuação	Burocratizada e operacional. Rotina	Departamentalizada e tática	Focalização global e estratégica no negócio
Comando da ação	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
Tipo de atividade	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área	Consultoria interna e prestação de serviços especializados	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento
Principais atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes
Missão da área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas	Atrair e manter os melhores funcionários	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho

Figura 2.6. As três etapas da Gestão de Pessoas.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O NOVO PAPEL DO GERENTE

Roberto Cerqueira percebeu que, além de competências técnicas, teria de aprender competências comportamentais: melhorar seu relacionamento interpessoal, aprender a lidar com pessoas e focar metas e re-

sultados a alcançar através das pessoas. Criar uma equipe de alto desempenho ficou sendo outro desafio fundamental para o seu sucesso como novo gerente. Como obter apoio e retaguarda do DRH? ❁

▲ GP DE HOJE

A NOVA ERA DO CAPITAL INTELECTUAL³

Em seu livro, *Intellectual Capital*, Stewart dá no que pensar. A lógica do capitalismo na Era Industrial era simples. Baseava-se no capital financeiro. O senhor rico tinha uma idéia para criar uma empresa. Transformava seu dinheiro em ativos fixos: uma fábrica, equipamentos, escritórios. Contratava um executivo para administrar os ativos. O executivo, por sua vez, contratava operários para as máquinas. O senhor rico os pagava, ficava com os lucros, assegurava a manutenção

dos equipamentos e comprava máquinas novas. Ele podia, se quisesse, oferecer ao público a oportunidade de dividir com ele a propriedade da companhia e, às vezes, também oferecia essa opção aos executivos. Quase nunca estendia essa possibilidade aos trabalhadores, mas nos anos de bons negócios os presenteava com um peru para o almoço de Natal.

Nos dias de hoje, o capitalismo intelectual é diferente. Nas empresas que exigem investimentos intensivos

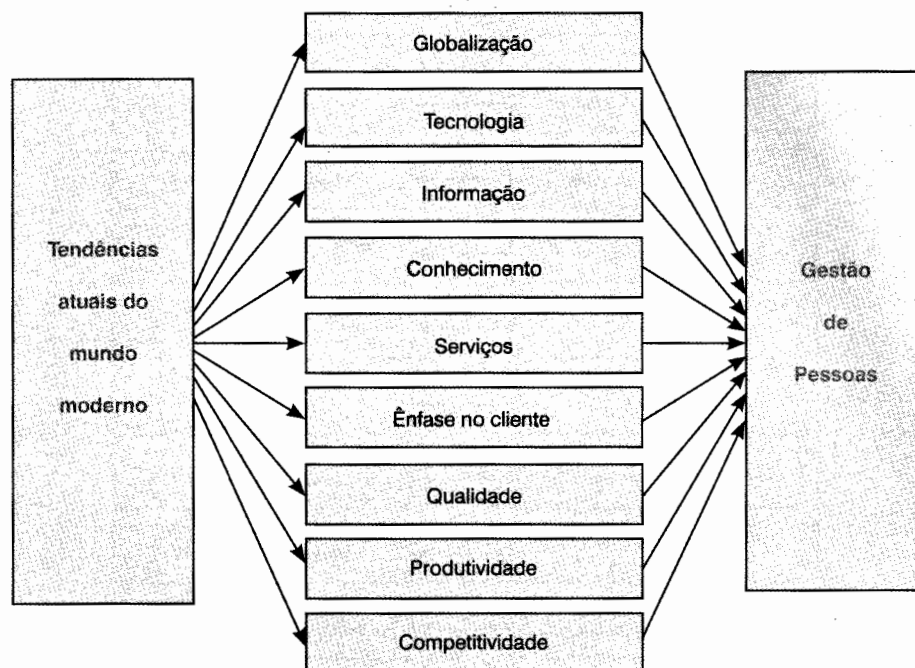


Figura 2.7. Os desafios do terceiro milênio.

em conhecimento, não fica claro quem é o dono da empresa, das suas ferramentas e dos seus produtos. O descendente moderno do senhor ricoço começa com uma contribuição inicial feita por algum capitalista de investimentos do Vale do Silício. Aluga espaço para escritórios em um centro empresarial e não é dono de fábrica nenhuma – seus produtos são manufaturados por uma empresa em Taiwan ou Hong Kong. A única instalação e os únicos equipamentos são mesas, computadores e talvez uma máquina de Coca-Cola. O senhor ricoço comprou os ativos de sua empresa, mas não está claro quem faz os investimentos dos quais depende o capitalismo intelectual: os investimentos em pessoas. Longe de estar alienado das ferramentas e do fruto do seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os carrega dentro de sua cabeça. Essa

mudança põe de pernas para o ar a natureza e a administração das empresas. O capital humano é o lugar onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem as empresas de conhecimento. O trabalho rotineiro e mal qualificado, mesmo que seja feito manualmente, não gera e nem emprega capital humano para a organização. Ou pode ser automatizado ou, quando não pode, o funcionário, que contribui pouco e aprende pouco em matéria de habilidades e conhecimentos, pode ser substituído facilmente. É a descartabilidade: uma mão contratada e não uma cabeça produtiva. Estamos na era do trabalhador do conhecimento •

Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas

Com todas essas mudanças e transformações no mundo todo, a área de RH está passando por profundas mudanças. E nem poderia ser diferente. Nos

últimos tempos, a área passou por uma forte transição. A Figura 2.8 dá uma idéia simplista e resumida a respeito dessas mudanças na ARH.

Na verdade, os papéis hoje assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos: eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos.

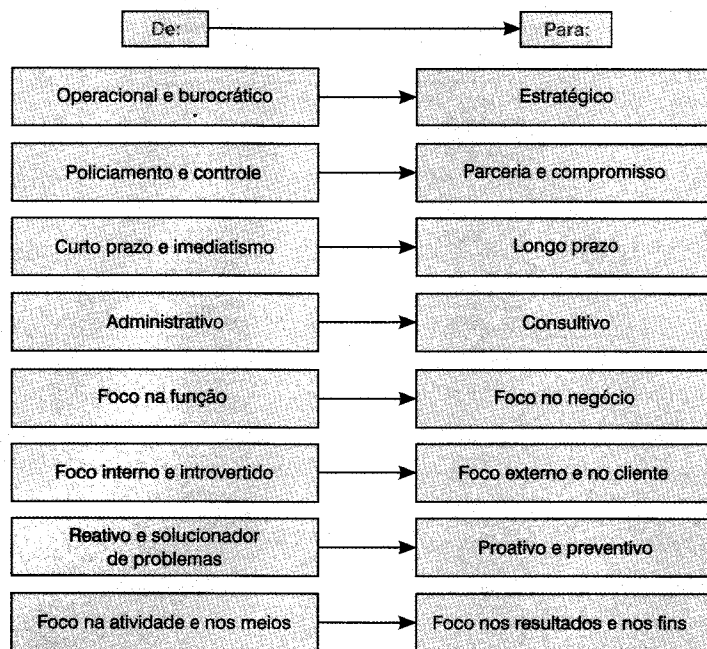


Figura 2.8. Os novos papéis da função de RH.

Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

Os dois eixos da figura definem quatro papéis principais da GP,⁴ a saber:

1. *Administração de estratégias de recursos humanos.* Como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional.
2. *Administração da infra-estrutura da empresa.* Como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.
3. *Administração da contribuição dos funcionários.* Como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.
4. *Administração da transformação e da mudança.* Como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora.

▲ GP DE HOJE

OS NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Ulrich⁵ salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. As metas estão definidas na figura abaixo, juntamente com os quatro papéis principais da área. Os eixos vertical e horizontal representam o foco e as atividades de RH. O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazos. As atividades se espalham da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal, como na Figura 2.9. ●

Os quatro papéis são explicados na Figura 2.10. Os quatro papéis exigem um novo posicionamento e uma nova mentalidade do profissional de RH.

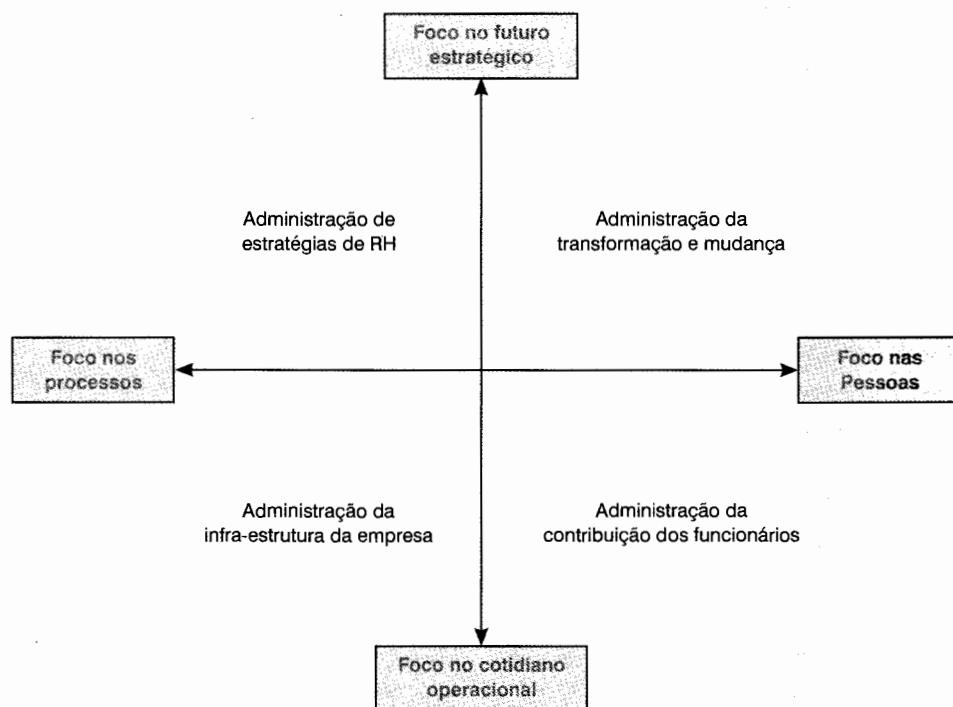


Figura 2.9. Os papéis de GP na construção de uma organização competitiva.⁶

Papel de RH	Resultado	Característica principal	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: Serviços em comum para a melhoria contínua
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar	Gerir a transformação e a mudança: Assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

Figura 2.10. Definição de papéis de GP.

▲ GP DE HOJE**QUE NÃO EXISTE EMPRESA PERFEITA NÓS SABEMOS⁷**

O consultor americano, Robert Levering, diz que desde menino cresceu ouvindo seu pai, tios e vizinhos reclamarem das empresas em que trabalhavam. Quando cresceu, percebeu que seus irmãos e amigos engrossavam o coro. Chegou à conclusão de que não conhecia ninguém que falasse bem do lugar em que trabalhava. Em parceria com Milton Moskowitz fez uma pesquisa e lançou um livro sobre felicidade no ambiente de trabalho: *The 100 Best Companies to Work for in America*. Em 1994, atualizou o livro e em 1998 coordenou uma pesquisa para a revista *Fortune* sobre o assunto. Que não existe empresa perfeita todos nós sabemos. Mas algumas são menos imperfeitas do que as outras. Para Levering e Moskowitz, as duas principais características de uma empresa boa para se trabalhar são:

1. **Respeito.** A melhor empresa para se trabalhar é aquela em que você se sente respeitado e sente que pode ser você mesmo e crescer. Em um nível mais prático, significa que a empresa demonstra respeito por seu potencial e que você pode crescer e progredir nela. Em um nível mais sutil, o tratamento entre as pessoas é amigável, elas ouvem umas às outras e se tratam com respeito. A pior empresa é aquela em que você se sente na obrigação de representar um papel quando está no trabalho. Um papel que não é o seu, ou seja, que o obriga a ser uma pessoa que você não é.
2. **Credibilidade.** A melhor empresa promove um clima interno no qual os funcionários se sentem à vontade para fazer perguntas e dispostos a receber uma resposta franca. Os melhores locais de trabalho possuem mecanismos de retroação (*feedback*) para que todas as pessoas tenham oportunidades de fazer perguntas diretamente à

direção, inclusive ao presidente. É importante trabalhar num ambiente onde você pode confiar no que lhe dizem. Alguns dirigentes nunca querem discutir francamente os problemas com seus funcionários e agem como se tudo estivesse perfeito.

Levering se refere também às empresas ruins para se trabalhar. Aquelas em que você sente que não vai receber um tratamento justo. Fique longe de qualquer empresa que promova seu pessoal mais na base da política do que do desempenho. As melhores empresas dizem às pessoas que, mais do que um simples emprego, o que oferecem é uma carreira profissional. Nelas, as perspectivas são mais importantes do que o salário. Mas não é uma boa idéia trabalhar para uma empresa na qual você se sinta explorado. Evite empresas que pagam mal e que prometem promoções irreais, baseadas em seu desempenho passado. Um bom lugar para trabalhar é aquele em que você confia nas pessoas para quem trabalha, sente orgulho do que faz e curte os colegas de trabalho. A confiança existe quando a direção da empresa é digna de crédito, respeita você e o trata de maneira justa. Também é importante sentir orgulho do seu trabalho. Em algumas empresas, os funcionários se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que dá à sociedade. Por fim, é importante haver um clima de camaradagem com os colegas de trabalho. Nos melhores locais de trabalho, as pessoas parecem realmente divertir-se na maior parte do tempo.

As idéias de Levering inspiraram a revista *Exame* a oferecer anualmente a pesquisa sobre As Melhores Empresas para Você Trabalhar. ●

Administração de Talentos Humanos e do Capital Intelectual

Na Era da Informação – em que já estamos aprendendo a viver – as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o

papel das pessoas que delas participam. E essas mudanças não podem passar despercebidas pela GP. Aliás, elas estão ocorrendo também na área da GP e provocando uma profunda transformação nas características da área, como mostra a Figura 2.11.

Para que essa transformação seja plenamente possível e para que a GP possa se situar na dianteira

Antes	Agora
• Concentração na função de RH • Especialização das funções • Vários níveis hierárquicos • Introversão e isolamento • Rotina operacional e burocrática • Preservação da cultura organizacional • Ênfase nos meios e procedimentos • Busca da eficiência interna • Visão voltada para o presente e passado • Administrar recursos humanos • Fazer tudo sozinha • Ênfase nos controles operacionais	• Apoio no <i>core business</i> da área • Gerenciamento de processos • Enxugamento e <i>downsizing</i> • <i>Benchmarking</i> e extroversão • Consultoria e visão estratégica • Inovação e mudança cultural • Ênfase nos objetivos e resultados • Busca da eficácia organizacional • Visão voltada para o futuro e destino • Assessorar na gestão com pessoas • Ajudar os gerentes e equipes • Ênfase na liberdade e participação

Figura 2.11. As novas características da GP.⁸

- Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa
- Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos
- Organização voltada para processos e não para funções especializadas e isoladas
- Necessidade de atender ao usuário – interno ou externo – e, se possível, encantá-lo
- Sintonia com o ritmo e a natureza das mudanças ambientais
- Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas
- Necessidade de criar valor e de agregar valor às pessoas, à empresa e ao cliente
- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes
- Agilidade, flexibilidade, dinamismo e proação
- Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços
- Busca da inovação e da criatividade

Figura 2.12. As novas necessidades da GP.⁹

e não simplesmente acompanhar de longe na rabeira e com significativo atraso o que ocorre nas demais áreas da empresa, torna-se mister que ela assuma uma nova estrutura e desenvolva novas posturas, a fim de dinamizar intensamente as suas potencialidades e contribuir para o sucesso da empresa.

Disso tudo resulta uma completa reorientação da área de RH – nos aspectos organizacionais e culturais – para adequar-se às novas exigências da Era da Informação tanto nos aspectos organizacionais e estruturais como nos aspectos culturais e comportamentais.

Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes de linha passam a assumir novas responsabilidades. E para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes de linha precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata de mudar apenas o órgão de ARH, mas principalmente o papel dos gerentes de linha para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem-sucedido.

▲ GP DE HOJE

A NOVA GP

A conclusão a que se chega é a de que a GP está se deslocando rapidamente do antigo contexto industrial clássico e neoclássico que provocou o surgimento do movimento das relações industriais que lhe serviu de origem, para situar-se em um novo contexto que será o seu futuro nicho de operações: a Era da Informação. Mais do que isso, a GP está deixando de ser a área voltada para trás – para o passado e para a tradição, e algumas poucas vezes para o presente – para se constituir em uma área apurada para a frente, para o futuro e para o destino da empresa. Não mais a área que privilegia a tradição, para ser a área que focaliza o seu destino. Não mais a área que “vem de” e que anda de costas, para ser a área que “vai para” e que corre em direção ao futuro que está chegando.¹⁰ Esta será a GP de hoje e de amanhã. ●

O importante é que não é preciso ser grande para ser valiosa. O valor de uma organização não depende mais do seu tamanho.

	Antes	Agora
Cúpula da ARH	Orientada operacionalmente: ênfase nas regras e procedimentos	Orientada estrategicamente: ênfase na missão e na visão
Função da diretoria	Define a missão, visão e objetivos para os gerentes	Define os valores que banalizam a conduta dos gerentes e das pessoas
Função da média gerência	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio
Função da gerência inferior	Funcionário. Mero seguidor das normas internas	Proprietário do processo. Líder das pessoas
Sistemas de remuneração	Salário fixo baseado no nível do cargo ocupado	Incentivos baseados nas metas e resultados alcançados. Remuneração variável e flexível
Função principal	Prestar serviços especializados a todos os órgãos da empresa	Assessorar os gerentes para agregar valor à empresa e aos funcionários
Foco principal	Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos	Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos. Consultoria e assessoramento

Figura 2.13. As características da GP: antes e depois.¹¹

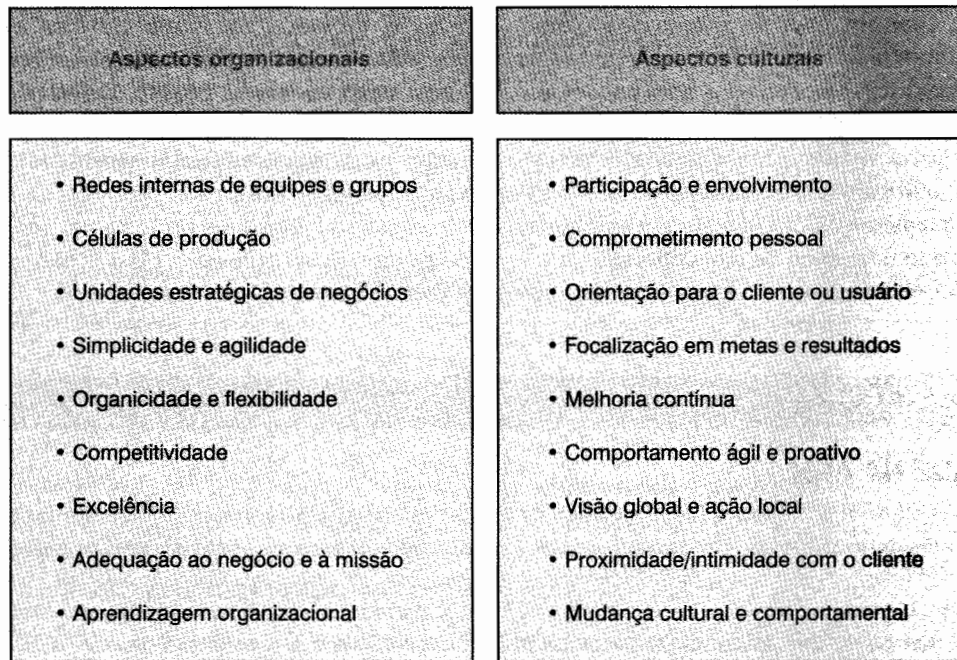


Figura 2.14. A nova orientação em plena Era da Informação.¹²

▲ GP DE HOJE

NOSSO PESSOAL É NOSSO MAIOR PATRIMÔNIO¹³

De 1995 a 1997, o valor de mercado da pequena Microsoft superou o valor da General Motors, a maior empresa do mundo. Pode? O *New York Times* comentou que o único ativo real de propriedade da Microsoft era a imaginação de seus trabalhadores. Em seu livro, *Post Capitalist Society*, Peter Drucker salienta que os meios de produção – a base tradicional do capitalismo – estão agora nas cabeças e nas mãos dos trabalhadores. O que Marx havia sonhado já estava acontecendo, embora de maneira jamais imaginada.

Isso contraria o tradicional capitalismo. A tradição dizia que as pessoas de dinheiro são as detentoras dos meios de produção, pois são as que contratam os trabalhadores para operar esses meios. Os balancetes financeiros, os mercados de ações e as estruturas das empresas refletiam essa tradição. Os agentes financeiros possuíam e dispunham de sua propriedade e de seus bens; criavam instituições em que vidas e meios de vida dependiam do desenvolvimento e exploração daquilo que possuíam. Mas não se pode ser proprietário do cérebro das pessoas e nem impedir que as pessoas conduzam seus cérebros a outro lugar. Não se controlam mais os bens como se costumava fazer antigamente. Agora, os bens são seus próprios proprietários.

Bens humanos, portanto, nos apresentam um paradoxo. Como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço para seus talentos. Quanto mais ela fizer isto, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há como escapar do paradoxo, pois não se pode dar ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis. Já se pode perceber a transformação nas culturas de nossas empresas. Atualmente, a organização não pode exigir lealdade de seu próprio pessoal. Pelo contrário, ela precisa conquistar essa lealdade, pois não há razão lógica ou econômica para que esses bens não passem para um lugar melhor, se o encontrarem.

O importante é que a empresa não precisa ser grande para ser valiosa. O valor de uma organização não depende mais do seu tamanho. Por que razão a Ford Motor vale quase um quarto do seu faturamento anual e a Microsoft vale quase 20 vezes o que fatura em um ano? Afinal, quem nasceu primeiro: o ovo ou a galinha? Em outros termos, por que as empresas mais valiosas do mercado ficaram tão valiosas? Ou, por que elas também são campeãs em RH? O que dá valor a uma empresa?

A crescente importância dos bens humanos transformará as empresas em redes de grupos de projetos, um tipo de condomínio empresarial ou conjuntos de habitantes temporários, aglomerados para conveniência mútua por um período de tempo. Isto acarretará boas e más notícias: manterá indivíduos e organizações em alerta, a inovação e a criatividade serão essenciais, as pessoas desejarão investir em seu futuro e não mais deixá-lo nas mãos de seus chefes.

Por outro lado, impérios empresariais se fragmenta-

rão juntamente com o pensamento de longo prazo, estruturas de carreiras, regras básicas e velhas tradições. As pessoas passarão a ser membros de uma entusiasmada equipe de projeto que talvez não esteja lá no ano seguinte. E surgirá uma forte dúvida: como saberão os investidores quanto valem realmente as suas ações, quando o seu valor de mercado dependerá de uma mistura mutável de projetos em andamento, equipada com cérebros móveis? Esses são os dilemas que o capital intelectual está trazendo. *

▲ GP DE HOJE

SIMPLICIDADE NA ARH

Pesquisa do Hackett Group mostra que as divisões de RH das companhias definidas como de classe mundial – 25% das companhias entre milhares que o Hackett estuda – gastam US\$1.390 por empregado anualmente, isto é, cerca de 27% menos do que as companhias médias. Elas também têm 11 profissionais em média em seu staff de RH para cada 1.000 empregados, comparados com 16 das outras companhias. A pesquisa mostra que tecnologia e *outsourcing* – muitas vezes usados para conter os custos de RH – não constituem a solução adequada. Simplificação de processos parece ser a solução. As companhias de classe mundial têm 69% menos planos

de saúde e bem-estar por 1.000 empregados servidos e 46% menos planos de compensação em relação às companhias médias. As companhias de classe mundial apresentam 61% menos desligamentos voluntários. Simplicidade é a resposta. Contudo, as economias não provêm apenas dos processos de GP em si, mas de suas decorrências na organização.

Isso lembra Theodore Levitt quando dizia que aquilo que o cliente quer não é uma furadeira. Ele quer o furo. E voltando à GP, poderíamos perguntar: o que uma empresa quer não é necessariamente talentos, mas aquilo que os talentos podem realmente fazer. *

Talento humano

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. Hoje, o talento envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual:

1. **Conhecimento.** É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.
2. **Habilidade.** É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em

outras palavras, habilidade é a transformação do conhecimento em resultado.

3. **Julgamento:** é o saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
4. **Atitude:** é o saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar auto-realização do seu potencial.

Talento era o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. E quem deve fazê-lo? Esse é um desafio para toda a organização e não apenas para a área de GP. Trata-se de um ativo

Talentos são pessoas dotadas de competências

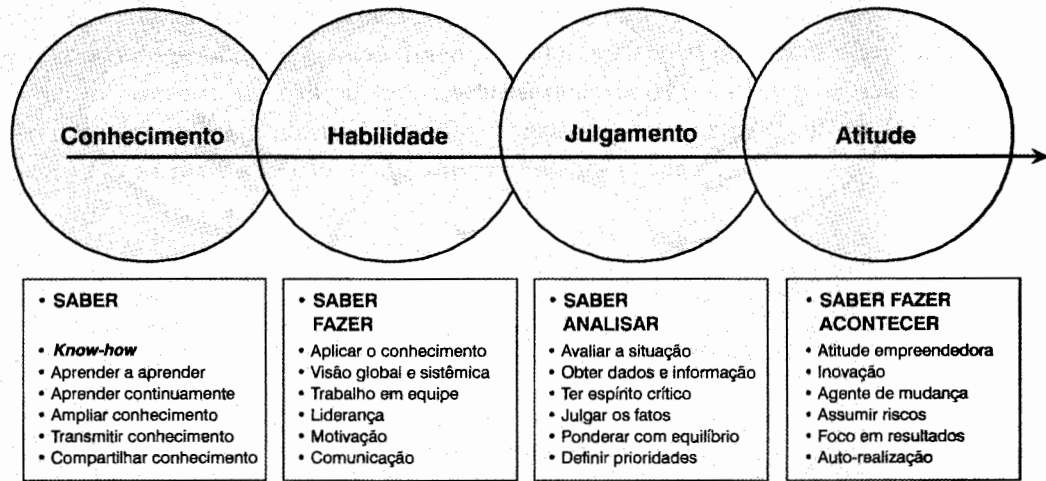


Figura 2.15. A constituição do talento humano.

importante demais para ficar restrito a uma única e exclusiva área da organização.

Capital humano

O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais:

1. **Talentos.** Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.
2. **Contexto.** É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:
 - a. *Arquitetura organizacional* com um desenho flexível, integrador e com uma divisão

do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada. A organização do trabalho deve facilitar o contato e a comunicação com as pessoas.

- b. *Cultura organizacional* democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
- c. *Estilo de gestão* baseado na liderança renovadora e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados. O conjunto de ambos – continente e conteúdo – proporciona o conceito de capital humano.

Isso tem um significado importante para a GP: não se trata mais de lidar com pessoas e transformar



Figura 2.16. Os componentes do capital humano.

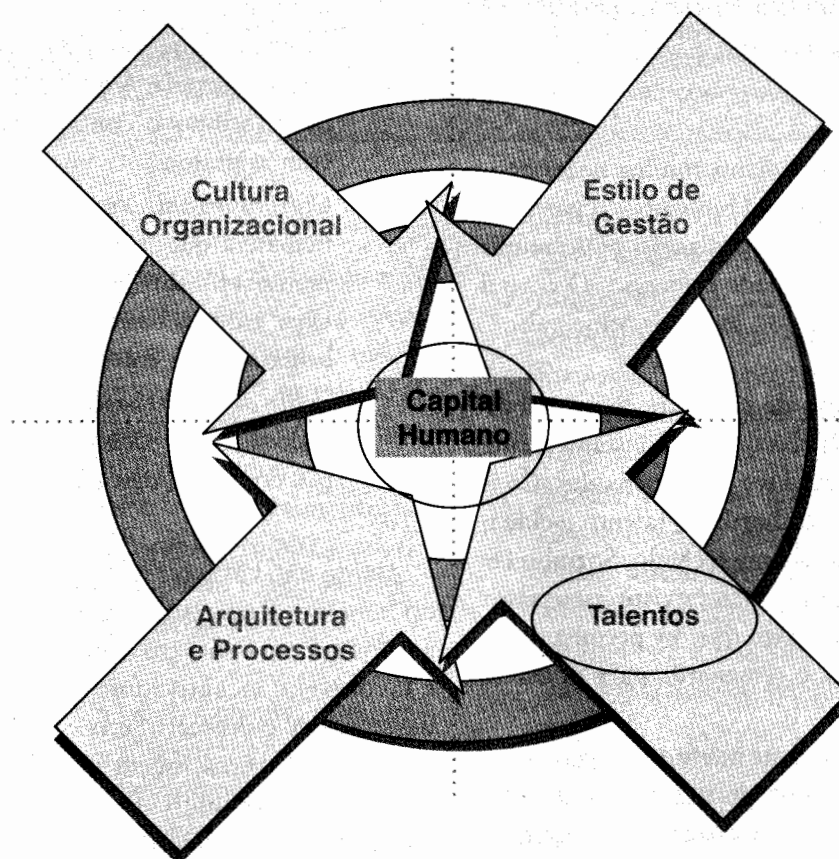


Figura 2.17. O capital humano como convergência de talentos, cultura organizacional, arquitetura e processos e estilo de gestão.

má-las em talentos apenas mas também do contexto onde elas trabalham. Este é o novo papel da GP: lidar com pessoas, com a organização do trabalho delas, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas. E principalmente o fato de que o conceito de capital humano conduz ao conceito de capital intelectual. Aliás, o capital humano é a parte mais importante do capital intelectual.

Capital intelectual

É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo, numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis –, o capital intelectual é totalmente invisível e intangível. Daí a dificuldade em geri-lo e quantificá-lo adequadamente.

DICAS

NOSSAS PESSOAS, NOSSOS CLIENTES E NOSSA ORGANIZAÇÃO

Existem ativos intangíveis – ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos de contabilidade – e que são identificados como “nossas pessoas”, “nossos clientes” e “nossa organização”. Sveiby propõe que o valor total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências, respectivamente e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro.¹⁴ Organizações bem-sucedidas utilizam indicadores – como eficiência, renovação, crescimento e estabilidade – para gerir e monitorar seus ativos intangíveis. Elas perceberam que administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, seja capital, máquinas, instalações etc.¹⁵ Por essa razão, o investimento maior está sendo feito – não em máquinas e ferramentas – mas nas pessoas. Muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual.¹⁶

O capital intelectual é composto de capital interno, capital externo e capital humano, como na Figura 2.18.

A GP – mais do que nunca – está agora focada no capital humano e nas suas conseqüências sobre o capital intelectual da organização. Assim, o campo de influência da GP se estende não somente às “nossas pessoas”, como também à “nossa organização” e aos “nossos clientes”.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGEPI¹⁷

A pesquisa do Progepi – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da FIA/USP – sobre o futuro da GP foi feita com uma amostra de formadores de opinião e utilizou a técnica Delphi bastante utilizada, na previsão de cenários futuros. Nessa metodologia, os consultados trocam informações que são submetidas a diversas rodadas de respostas até que se chegue a resultados considerados satisfatórios pelo próprio grupo. A idéia é identificar quais as tendências que impulsionarão as mudanças na ARH. Essas novas tendências deverão incidir sobre princípios, filosofias e estratégias da área de RH e que deverão afetar profundamente práticas e instrumentos de gestão. E essas mudanças se refletem na estrutura, organização e forma de atuação da área. Assim, um aspecto importante na conformação do modelo de GP é a maneira pela qual a função de RH se organiza e opera. A velha estrutura formal e departamentalizada do RH tradicional não comporta a flexibilidade exigida por processos integrados e estrategicamente orientados tão necessária nos dias atuais. Assim, três tendências despontam fortemente na ARH:

1. Descentralização das decisões de GP para os gerentes de negócio da empresa.
2. Fornecimento de novos processos e conhecimento em GP para os clientes internos.
3. Mudança para um perfil de atuação do profissional de RH como consultor interno.

Muitas organizações já avançaram bastante nessa direção. Mas ainda há muito que fazer. ●

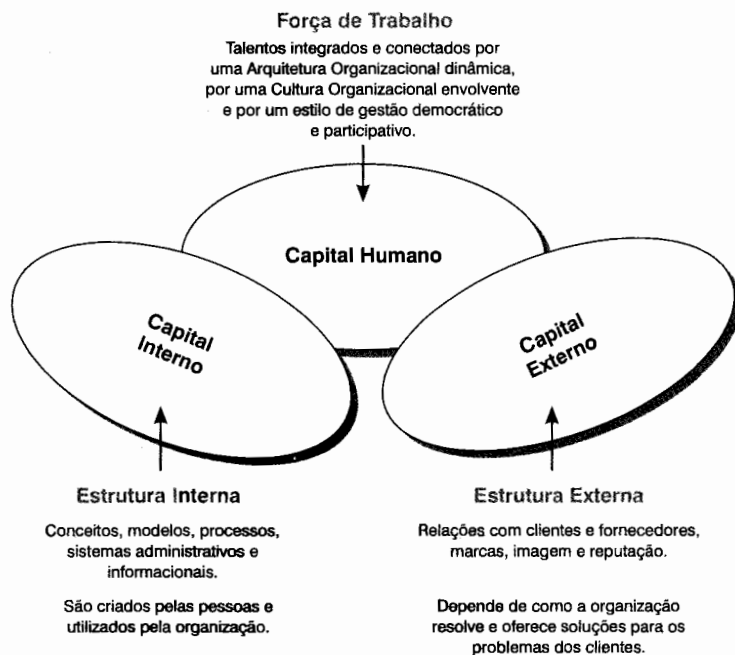


Figura 2.18. A constituição do capital intelectual.

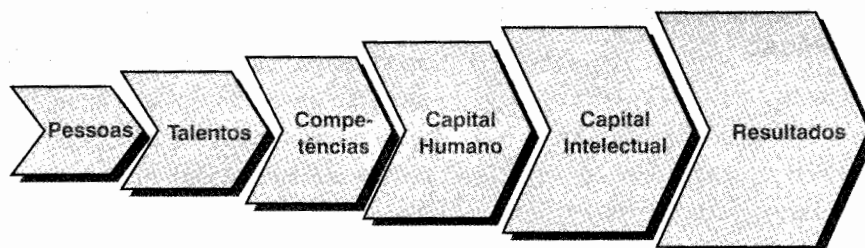


Figura 2.19. A cadeia de valor a partir das pessoas.

Resumo do capítulo

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno. O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas. A Era da Industrialização Clássica, de relativa estabilidade, trouxe o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional. Foi a época das relações industriais. A Era da Industrialização Neoclássica, de relativa mudança e transformação, trouxe o modelo híbrido, duplo e matricial de estrutura organizacional. Foi a época da administração dos recursos humanos. A Era da Informação, de

forte mudança e instabilidade, está trazendo o modelo orgânico e flexível de estrutura organizacional, no qual prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho. É a época da gestão de pessoas e com pessoas. No mundo de hoje, as preocupações das organizações se voltam para a globalização, pessoas, cliente, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. As mudanças e transformações na área de RH são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual. Os novos papéis da função de RH são definidos em quatro eixos: estratégias de RH, infra-estrutura, contribuição dos funcionários e mudança organizacional.

● CASO PARA DISCUSSÃO

A HEWLETT-PACKARD¹⁸

A Hewlett-Packard (HP) é uma empresa com uma profunda ênfase e dedicação aos assuntos de RH. Em 1990, Pete Peterson, o executivo de RH tornou-se vice-presidente da companhia. Peterson foi o responsável por mudanças que redefiniram os processos de RH e distribuíram a responsabilidade da gestão de pessoas para os gerentes de linha. Sua primeira providência foi solicitar à equipe de pessoal de âmbito mundial que criasse um "ambiente adequado" capaz de proporcionar aumento de valor para a empresa, fornecimento de serviços de melhor qualidade para os funcionários e utilização mais eficiente dos recursos humanos. Os membros das equipes ao redor do mun-

do todo deveriam ser parceiros empresariais e tornar suas unidades mais competitivas. Para transformar essa visão em ação, os profissionais de RH da HP receberam quatro metas específicas:

1. O RH deve avaliar, facilitar e melhorar a qualidade da administração e do trabalho de equipe.
2. O RH deve contribuir para a estratégia empresarial, identificar as implicações dos recursos humanos e facilitar a mudança em consonância com os valores básicos da empresa.
3. O RH deve acelerar o aprendizado individual e organizacional em toda a HP.

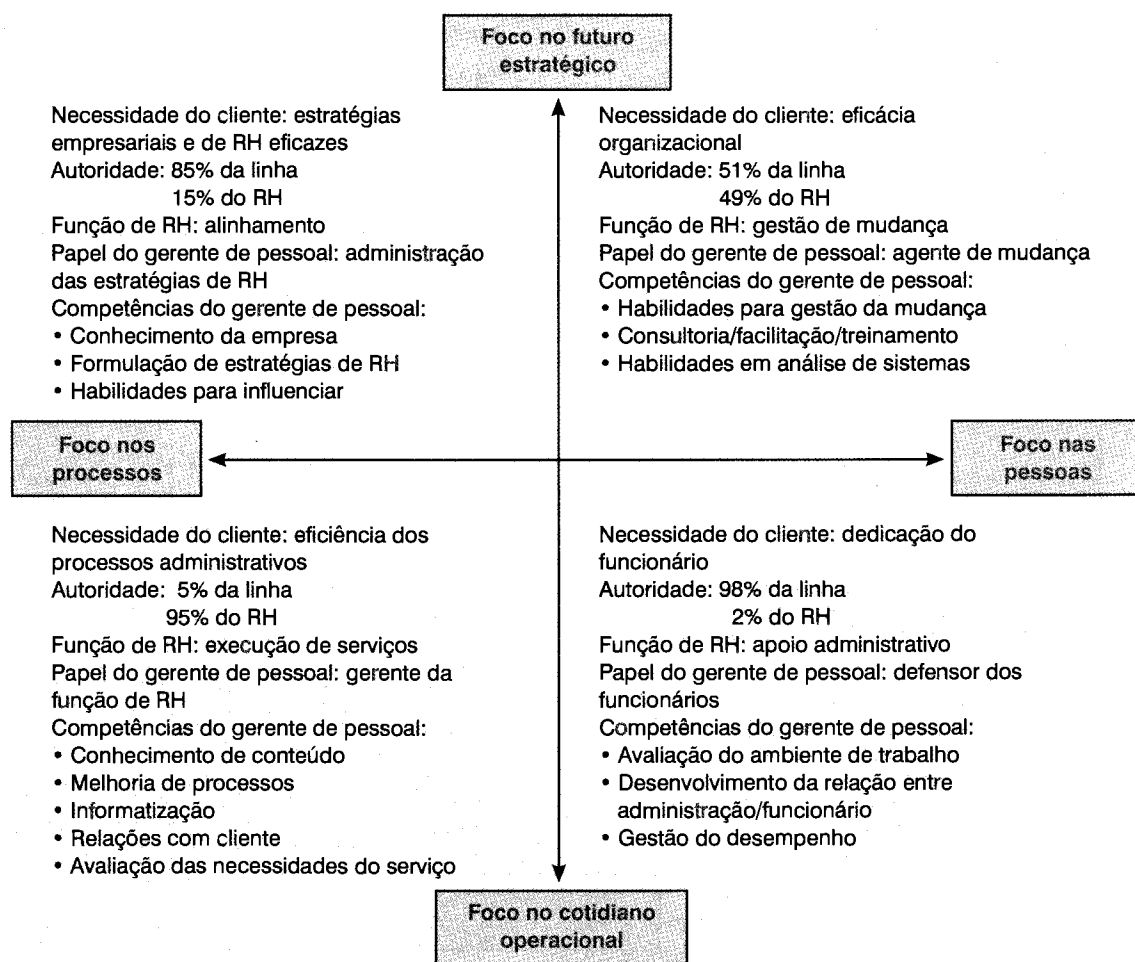


Figura 2.20. A aplicação dos papéis da função de RH.

4. O RH deve gerir processos associados a pessoal, ou seja, as funções internas ao departamento de RH.

Com essas quatro metas específicas em mente, as equipes de RH da HP passaram a se dedicar a quatro papéis diferentes: foco nos processos, foco nas pessoas, foco no futuro estratégico e foco no cotidiano operacional. A Figura 2.18 mostra esses quatro papéis da ARH.

Em resumo, as quatro metas da área de RH:

1. Parceria estratégica para a administração das estratégias de RH.

2. Especialistas administrativos para a prestação de serviços de RH.
3. Defensores dos funcionários para o envolvimento dos funcionários.
4. Agentes da mudança para a administração da mudança.

As definições dos quatro papéis de RH deram aos profissionais da área um claro sentido do propósito e uma definição do valor a acrescentar à empresa. Assim, a HP procura legitimar todos os profissionais de RH sem distinção e não apenas aqueles que trabalham nas atividades estratégicas. Além disso, Peterson

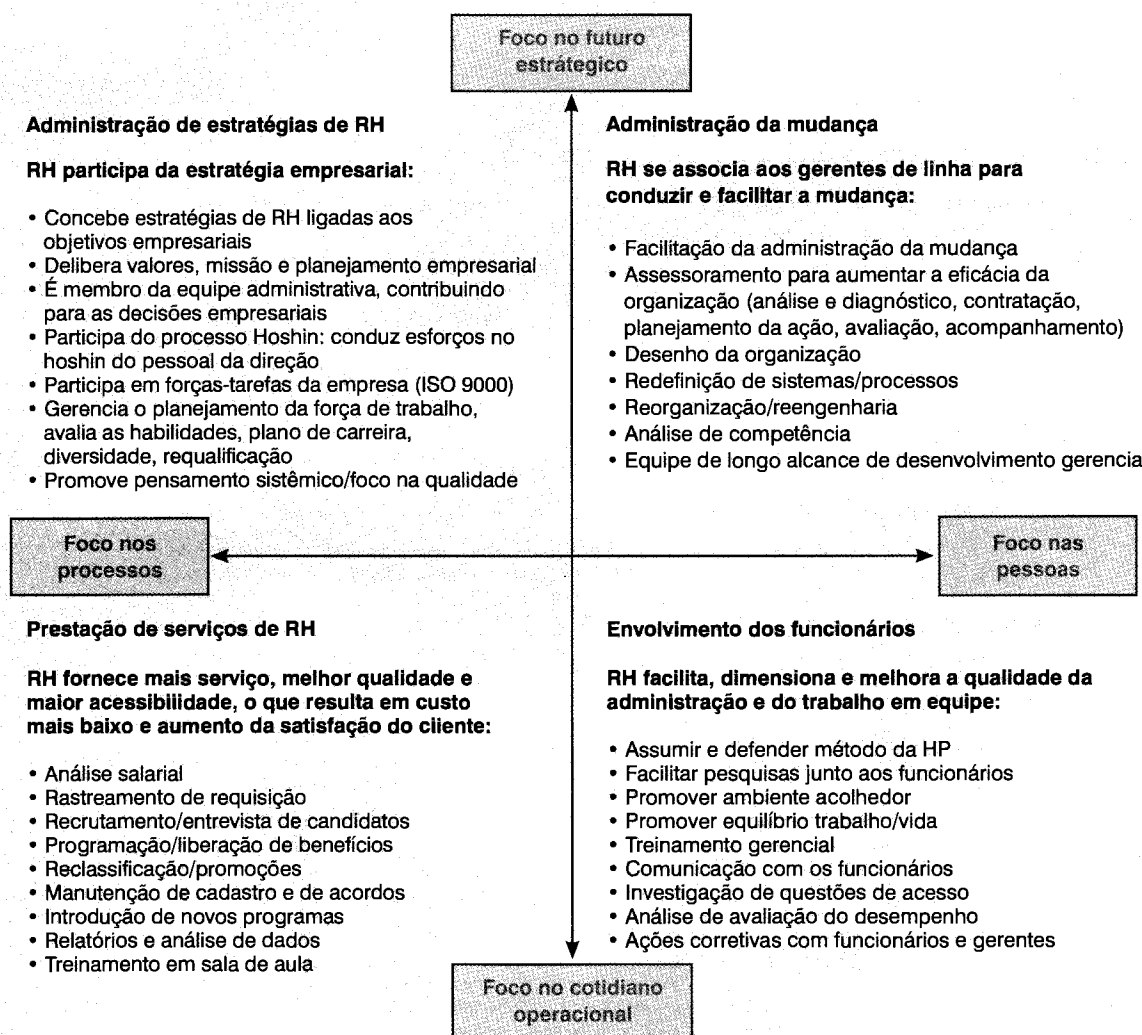


Figura 2.21. Atividades relacionadas com os papéis da ARH na HP.

definiu as principais atividades de cada um dos quatro papéis de RH.

A função de RH da HP foi tão bem-sucedida no alcance dessas quatro metas que acabou conquistando o prêmio *Optimas do Personnel Journal* em 1993. Sua avaliação nos sete critérios do prêmio foi a seguinte:

1. **Vantagem competitiva.** Os funcionários da HP em âmbito mundial oferecem retroação às metas traçadas pelos gerentes e diretores. A equipe de RH criou um curso de desenvolvimento "O Pessoal como Vantagem Competitiva" para mostrar os quatro papéis mutáveis do DRH da empresa. O papel de RH começa com a necessidade do cliente: o cliente pode ser a organização inteira, os funcionários ou os gerentes. O papel indica quem tem autoridade, responsabilidade e atribuições para desempenhar funções correspondentes a cada papel no modelo.
2. **Impacto financeiro.** O DRH economiza cerca de US\$35 milhões por ano devido à proporção menor de funcionários de RH em relação ao número de funcionários. Peterson reduziu a proporção de 1/53 para 1/80, mantendo a mesma qualidade elevada de serviços.

3. **Perspectiva global.** A linha direta da HP conecta os profissionais de RH da empresa em escala mundial.
4. **Inovação.** As equipes de RH ao redor do mundo todo contribuíram para a inovação dos produtos e serviços da companhia.
5. **Administração da mudança.** A HP tem o compromisso de aumentar a diversidade da sua força de trabalho.
6. **Qualidade de vida.** A HP é considerada uma das melhores empresas do mundo para se trabalhar devido ao seu compromisso com os funcionários.
7. **Atendimento.** As equipes de RH criaram diversos sistemas técnicos que continuam aperfeiçoando seus processos de atendimento ao cliente.

QUESTÕES

1. Qual a orientação básica da área de RH na HP?
2. Como você avalia as metas específicas de RH na HP?
3. Como você avalia os quatro papéis de RH na HP?
4. Qual deles você considera o mais importante?
5. Como você visualiza o RH da HP?
6. Qual o papel das pessoas na HP? *

Exercícios

1. Quais as características organizacionais da Era da Industrialização Clássica? E como era a administração de pessoas nessa época?
2. Quais as características organizacionais da Era da Industrialização Neoclássica? E como era a administração das pessoas nessa época?
3. Quais as características organizacionais da Era da Informação? E como está sendo feita a administração das pessoas nesta época?
4. Quais as megatendências que estão quebrando velhos paradigmas?
5. Quais as preocupações das organizações quanto ao futuro?
6. Caracterize as três etapas da Gestão de Pessoas.
7. Por que dizemos que o velho feudo abre suas portas?
8. Quais os desafios do terceiro milênio? E o que a ARH tem a ver com eles?

9. Por que se fala na nova era do capital intelectual?
10. Quais os novos papéis da função de RH?
11. Quais as novas características da ARH?
12. Quais as novas necessidades da ARH?
13. Comente a respeito das diferenças entre valor patrimonial e valor de mercado das maiores empresas americanas.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.abrh.org
www.abvq.org.br
www.accenture.com
www.accert.org
www.agilent.com
www.allbusiness.com
www.ameri.com.mx

www.apg.pt
www.asis.net
www.asis.org
www.atg.com
www.auri.org.ve
www.austin-hayne.com
www.bettermanagement.com
www.cbtdirect.com
www.ccl.org
www.chiavenato.com
www.cipd.co.uk
www.cpeworld.org
www.eworkmarkets.com
www.fastsearch.com
www.fiacyd.org
www.fidag.com
www.greatplacetowork.com
www.haygroup.com
www.hrcertify.org
www.hrtechnologyconference.com
www.icims.com
www.iftdo.org
www.inquisite.com
www.ipm.co.za
www.iso.ch
www.ispi.org
www.kenexa.com
www.org.net
www.orgplus.com
www.outsourcing.com
www.pfeiffer.com
www.purebusiness.com
www.rhmagazine.com
www.sage.com
www.shrm.org
www.silkroadtech.com
www.spiritOnTheJob.com
www.successFactorPress.com
www.virtualedge.com
www.virtuedge.com
www.vuepointcorp.com
www.webex.com
www.wfpma.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com
www.wpsmag.com

Referências bibliográficas

1. Mathew J. Kiernan. *11 Mandamentos da Administração do Século XXI: O que as Empresas de Ponta estão Fazendo para Sobreviver e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negócios da Atualidade*. São Paulo, Makron Books, 1998, p. 1-7.
2. Extraído de: "O Velho Feudo Abre as Suas Portas", *Exame*, Editora Abril, 18 de janeiro de 1995, p. 58-60.
3. Extraído de: Thomas A. Stewart. "A Nova Era do Capital Intelectual". *Exame*, Edição nº 642, 13 de agosto de 1997, p. 86-89.
4. Dave Ulrich. *Human Resource Champions*, op. cit., p. 42-48.
5. Dave Ulrich. *Human Resource Champions*, op. cit., p. 48.
6. Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 39-40.
7. Maria Amalia Bernardi. "Que Não Existe Empresa Perfeita Nós Sabemos" *Você S.A.*, ano 1, nº 1, abril de 1998, p. 88-91.
8. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo, Makron Books, 1996, p. 69.
9. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH*, op. cit., p. 70.
10. Alberto R. Levy. *Competitividade Organizacional: Decisões Empresariais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*. São Paulo, Makron Books, 1992.
11. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH*, op. cit., p. 70-71.
12. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*. São Paulo, Makron Books, 1999.
13. Extraído de: Charles Handy. *A Era da Transformação: A Transformação no Mundo das Organizações*. São Paulo, Makron Books, 1997, p. 151-153.
14. Kark Erik Sveiby. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997, p. 9-12.
15. Thomas A. Stewart. *Capital Intelectual: A Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.
16. Idalberto Chiavenato. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 595.
17. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas". *HSM Management*, nº 44, maio-junho de 2004, p. 57-58.
18. Extraído de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions*, op. cit., p. 48-53.

CAPÍTULO 3

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o ambiente das empresas e suas características principais.
- Reconhecer os tipos de ambiente organizacional e a dinâmica ambiental.
- Indicar as características organizacionais adequadas aos diferentes ambientes de negócios.
- Definir os conceitos de missão, visão, objetivos e estratégia organizacional.
- Compreender os diversos modos de planejamento de RH.
- Definir os índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoas.

O que veremos adiante

- Missão
- Visão
- Objetivos Organizacionais
- Estratégia Organizacional
- Os Desdobramentos da Estratégia
- Planejamento Estratégico de GP
- Modelos de Planejamento de GP
- Modelos Operacionais de Planejamento de GP
- Modelos Táticos de Planejamento de GP
- Modelos Estratégicos de GP
- Fatores que Intervêm no Planejamento de GP
- Apreciação Crítica do Planejamento de GP
- Níveis de Atuação da Gestão de Pessoas

● CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

A Mainframe Eletrônica passou por alguns sufocos na época em que estava redefinindo os seus produtos e mercados. Depois de várias tentativas e agora mais sintonizada com seus clientes, Marina Freitas, a diretora-presidente da Mainframe pretende focalizar seus funcionários para atingir três propósitos fundamentais: melhorar a qualidade dos seus produtos, otimizar seus serviços à clientela e partir para um crescimento auto-sustentado de longo prazo. Com isso em mente, Marina convocou Pedro Diamante, o diretor de RH, para trocar idéias a respeito dos três propósitos que desejava alcançar para a companhia. Após ouvi-la atentamente, Pedro acrescentou os seguintes aspectos:

1. Quanto ao primeiro propósito – qualidade dos produtos –, Pedro salientou que a qualidade é, antes de tudo, um estado de espírito das pessoas. A qualidade está muito mais nas pessoas do que na tecnologia utilizada pela organização, já que são as pessoas que a operam e aplicam. De nada vale a melhor tecnologia se não houver pessoas capazes de utilizá-la e aplicá-la.
2. Quanto ao segundo propósito – serviços à clientela –, Pedro salientou que eles são proporcio-

nados pelas pessoas em seus contatos com os clientes. Quase sempre o contato entre a empresa e o cliente é realizado através de algum funcionário que serve de interface. De nada vale a melhor intenção da empresa se não houver pessoas capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação.

3. O terceiro propósito – crescimento auto-sustentado da organização – se faz pelo crescimento dos atuais funcionários e não pelo acréscimo de maior número de pessoas à organização. O crescimento físico e material está sendo substituído pelo crescimento do conhecimento. De nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização através de soluções criativas e inovadoras e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes.

Para Pedro, o segredo está na maneira de lidar com as pessoas. Marina acabou concordando com Pedro e, com a nova perspectiva do assunto em mente, achou melhor pensar um pouco mais a respeito. Afinal de contas, Pedro havia aberto uma nova visão para ela. Uma visão humanística da empresa. ●

As organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam contra outras organizações para manter seus domínios e mercados. A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso

da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões.

Missão

As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente

focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde pretende ir, elas jamais saberão qual o melhor caminho a seguir. E, se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber qual o caminho para a sua realização.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A

missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios. Assim como todo país tem os seus símbolos fundamentais e sagrados – como a bandeira, o hino e as armas –, a organização deve preservar a sua identidade, tanto interna como externamente. Para tanto, a missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização.

A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundado-

▲ GP DE HOJE

TRABALHAR POR UMA CAUSA E NÃO TRABALHAR PARA A ORGANIZAÇÃO

O conceito de missão faz com que as pessoas passem a trabalhar para uma causa da organização e não apenas para a organização em si. Contudo, a missão organizacional passa por constantes mudanças. Muitas organizações bem-sucedidas estão continuamente atualizando e ampliando a sua missão. Embora a missão seja relativamente fixa e estável, ela deve ser atualizada e redimensionada com o passar do tempo e com as mudanças nos negócios. Em 1914, uma empresa americana fabricava relógios de ponto e tabuladores de cartões perfurados e tinha o seu credo e seus princípios. As mudanças vieram, mas os princípios e credos corporativos permaneceram firmes, embora mudasse a sua missão. Hoje, a missão da IBM – International Business Machines – não é bem fabricar computadores ou microcomputadores. Ela vai além. A missão atual da IBM é “proporcionar soluções criativas de informação e que agreguem valor para os seus clientes”. Aliás, soluções rápidas e inteligentes e, por cima, com muita criatividade. Os produtos e serviços – como os computadores, minicomputadores, microcomputadores, assistência técnica etc. – oferecidos pela companhia constituem os meios, isto é, as pontes adequadas para que isso possa acontecer. As modernas ferrovias americanas estão fazendo o mesmo. Sua missão não é oferecer trens e estações ferroviárias

– estes são apenas meios – mas oferecer transporte rápido, confortável e seguro aos seus usuários. David Packard, um dos fundadores da HP – a Hewlett-Packard –, dizia que “o verdadeiro motivo de nossa existência é fornecer algo singular” ao cliente, e não necessariamente produtos ou serviços. A Philips adota o lema: “fazendo sempre melhor” (*let's make things better*) para oferecer esse algo mais. A Xerox transformou-se na “*the document company*” para melhor firmar sua marca. Theodore Levitt acrescenta que “o primeiro negócio de qualquer negócio é continuar no negócio”. Inovação nos dias de hoje é imprescindível. Por essa razão, a 3M americana, por exemplo, é uma empresa que lança no mercado mais de um produto por semana: ela evolui de uma necessidade percebida para uma solução realmente inovadora. Os produtos e serviços funcionam como meios e não como fins. É a missão que agrega identidade e personalidade à organização. Da missão decorrem os valores da organização que devem ser partilhados por todos os seus membros. O IBM Way, por exemplo, define-se por três valores: a crença no indivíduo – funcionários, acionistas, clientes etc. –, bons produtos e o melhor serviço. Quando as pessoas abraçam uma missão elas passam a trabalhar por uma causa, por um ideal, por uma bandeira. ●

res ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Os valores e crenças centrais devem focalizar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a sociedade de um modo mais amplo, e todos os parceiros direta ou indiretamente envolvidos no negócio. Assim, a missão deve traduzir a sua filosofia em metas tangíveis e que orientem a organização para um desempenho excelente. É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização.

A missão da organização deve ser cultivada com todo carinho pelos dirigentes e ser difundida intensamente entre todos os funcionários para a conscientização e comprometimento pessoal de todos em relação ao seu alcance. Esse caráter missionário transforma as organizações – mesmo as produtoras de bens, como a IBM – em verdadeiras prestadoras de serviços ao cliente. O cultivo da missão faz com que todos os membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo. Nas organizações bem-sucedidas, a formalização da missão é definida pelo nível institucional, com a ajuda parti-

cipativa dos níveis intermediário e operacional da organização. No fundo, todos os membros – e não apenas alguns deles – precisam trabalhar juntos para a sustentação da missão da organização. A missão facilita a identificação dos valores que a organização deve cultivar. Quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, de saber qual o seu papel e como contribuir de maneira eficaz para o sucesso da organização.

Valores

Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. As organizações priorizam certos valores (as pessoas são o ativo mais importante ou o cliente tem sempre razão) que funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas. Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamen-

Sony	Walt Disney	Merck
• Elevar a cultura japonesa e o status nacional • Encorajar a habilidade individual e a criatividade • Ser pioneira, fazer o impossível e não seguir os outros	• Criatividade, sonhos e imaginação • Preservação da magia Disney • Atenção fanática à coerência e aos detalhes • Não-ceticismo	• Responsabilidade corporativa e social • Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa • Inovação baseada na ciência • Honestidade e integridade • Lucro, mas lucros provenientes de trabalho e que beneficiem a humanidade

Figura 3.1. Os valores básicos de algumas organizações.

▲ GP DE HOJE

A IMPORTÂNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Para reforçar sua cultura organizacional, as organizações enfatizam certos valores que precisam ser considerados no comportamento de seus integrantes. Os valores organizacionais comumente encontrados são:

Quanto ao desempenho:

- Ser a organização fornecedora preferida
- Compromisso com segurança e saúde das pessoas
- Ser competitiva
- Compromisso com a melhoria contínua

Quanto às pessoas:

- Orgulho e entusiasmo
- Comunicação para manter as pessoas informadas
- Igualdade de oportunidades

- Ampla aceitação da diversidade
- Responsabilidade por pessoas

Quanto aos processos:

- Abertura e confiança nos relacionamentos
- Ética e responsabilidade social
- Encorajamento à criatividade, inovação e assunção de riscos
- Trabalho em equipe em toda a organização
- Formulação participativa de objetivos, mensuração e retroação
- Tomada de decisão
- Ações consistentes com a missão e visão organizacional
- Reconhecimento pelo alcance de resultados e de qualidade

tos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais são praticados na realidade.

Os valores organizacionais decorrem de certas pressuposições básicas – como pressuposições sobre a natureza humana – que funcionam como o núcleo da cultura organizacional. Essas presunções provocam uma forte tendência à conformidade nas pessoas e funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas.

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam. A moderna Gestão de Pessoas não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza através das pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional através do trabalho e da atividade em conjunto.

Visão

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impulsionam e em que condições ela opera. Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que com aquilo que ela realmente é. Dentro desta perspectiva, muitas organizações colocam a visão como o projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade, a imagem daquilo que as pessoas

▲ GP DE HOJE

OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Dessler¹ refere-se a uma pesquisa de Francis e Woodcock que procura identificar os valores fundamentais adotados pelas empresas. Os pesquisadores sugerem que o alicerce de uma administração bem-sucedida está na persecução ativa e persistente de 12 valores:

1. **Poder.** A gestão bem-sucedida acredita no poder inerente de sua posição e que tem nas mãos o destino da organização. Ela adota o valor do poder: gestores devem administrar.
2. **Elitismo.** A gestão bem-sucedida acredita na importância vital dos melhores candidatos para cargos administrativos e no contínuo desenvolvimento de suas competências. Ela adota o valor do elitismo: os bons devem ir para o topo.
3. **Recompensas.** A gestão bem-sucedida identifica e recompensa o sucesso. Ela adota o valor da recompensa: o desempenho excelente deve ser recompensado.
4. **Eficácia.** A gestão bem-sucedida focaliza recursos sobre as atividades que dão resultado. Ela adota o valor da eficácia: fazer as coisas certas.
5. **Eficiência.** A gestão bem-sucedida busca os melhores meios para fazer as coisas e constantemente se orgulha disso. Ela adota o valor da eficiência: fazer corretamente as coisas.
6. **Economia.** Cada atividade custa dinheiro e alguém deve pagar. A gestão bem-sucedida adota

o valor da economia: nada é grátis. O almoço nunca é gratuito.

7. **Imparcialidade.** A gestão bem-sucedida considera que as percepções e sentimentos das pessoas são importantes. Ela adota o valor da imparcialidade e equidade: quem cuida, vence.
8. **Espírito de equipe.** A gestão bem-sucedida assegura que ela se baseia em um trabalho eficaz de equipe. Ela adota o valor do espírito de equipe: trabalhar juntos.
9. **Lei e ordem.** A gestão bem-sucedida decorre de um sistema apropriado de leis e regras apropriadas. Ela adota o valor da lei e da ordem: a justiça deve prevalecer.
10. **Defesa.** A gestão bem-sucedida analisa as ameaças externas para formular uma defesa sólida. Ela adota o valor da defesa: o conhecimento enfraquece o inimigo.
11. **Competitividade.** A gestão bem-sucedida cuida de todos os passos necessários para ser competitiva. Ela conhece o mundo dos negócios e tenta sobreviver nele da melhor maneira possível. Ela adota o valor da competitividade: o melhor sobrevive.
12. **Oportunismo.** As oportunidades precisam ser analisadas prontamente, mesmo quando envolvam riscos. A gestão bem-sucedida é sempre oportunista. Ela adota o valor do oportunismo: quem arrisca vence. ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

OS CINCO TIPOS DE PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS²

Hunt assegura que existem cinco tipos de pressuposições que modelam os valores organizacionais que, por sua vez, modelam os comportamentos individuais através de políticas e regras, tais como:

1. **Relacionamento da organização com seu ambiente.** A maneira como os dirigentes visualizam esse relacionamento como sendo de dominação, submissão, harmonização ou busca de um nicho apropriado.
2. **Natureza da realidade, confiança, tempo e espaço.** Através das regras lingüísticas e comportamentais que definem o que é real ou não, o que é factual ou ideal, o que é confiável ou não, o que é linear ou cíclico e o que é limitado ou indefinido.

3. **Natureza humana.** Qual o significado do ser humano, se a natureza humana é boa (Teoria Y), má (Teoria X) ou neutra.

4. **Natureza da atividade humana.** Quais as coisas corretas para o ser humano fazer; se o ser humano é ativo ou passivo, se se autodesenvolve ou deve ser ativado externamente e qual deve ser a natureza do seu trabalho.

5. **Natureza dos relacionamentos humanos.** Como as pessoas devem se relacionar umas com as outras, como distribuir o poder e afeto. Se as relações humanas devem ser cooperativas ou competitivas, individualistas ou gregárias, com base na autoridade hierárquica ou do conhecimento. ●

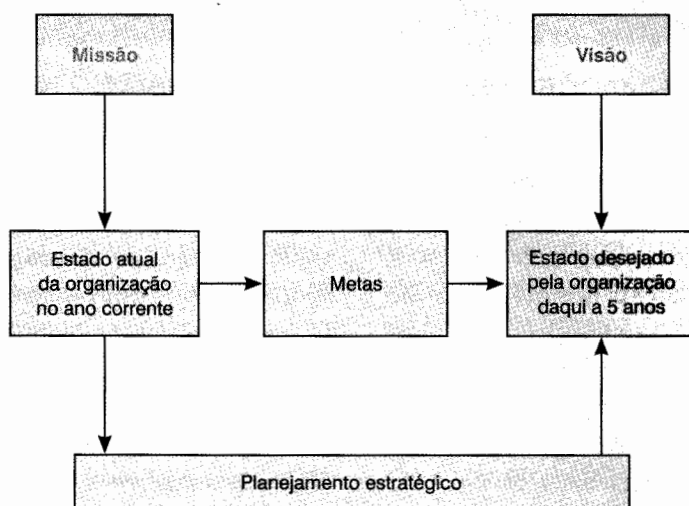


Figura 3.2. O caráter futurístico da visão organizacional.

Onde estamos neste ano:	Aonde queremos chegar em 2009:
• Somos atualmente a 3ª maior frota de ônibus da cidade • Dominamos 26% do mercado municipal • A satisfação dos passageiros atinge atualmente 33% dos clientes • Conduzimos 55.000 clientes a cada dia • Nossa quilometragem mensal atual é de 180.000 quilômetros • Nossos ônibus têm 10 anos de vida média • Nossos funcionários detêm 15% do capital social da empresa	• Queremos ser a 1ª maior frota de ônibus da cidade • Queremos chegar a 45% do mercado • A satisfação dos passageiros deverá atingir 90% dos clientes • Queremos chegar a 100.000 clientes • Nossa quilometragem mensal deverá atingir 280.000 quilômetros • Queremos ônibus com média de 2 anos • Nossos funcionários deverão deter 33% do capital social da empresa

Figura 3.3. Exemplo de visão de uma empresa do ramo de transportes urbanos.³

que trabalham na organização gostariam que ela realmente fosse.

Além do caráter missionário existe também um caráter visionário nas modernas organizações. Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja

manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impulsionam e em que condições ela opera. Em geral, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é. Muitas organizações co-

▲ GP DE HOJE

O SLOGAN DAS ORGANIZAÇÕES PARA RETRATAR SUA VISÃO

Muitas organizações realizam um trabalho integrado e consistente para divulgar tanto interna como externamente a sua visão organizacional. O Bradesco, por exemplo, mudou o seu logotipo para enfatizar sua visão como um banco orientado para a modernização, agilidade, atualidade e apoio ao cliente. O Itaú divulga internamente sua visão para proporcionar uma convergência de esforços. Os *slogans* das grandes empresas quase sempre traduzem alguns aspectos de sua visão. Para a AT&T: tudo a seu alcance. A Motorola: o que você pensava ser impossível. A Abril:

faz parte da sua vida. A Microsoft: mais poder para quem trabalha. A Chevron: o símbolo de parceria. A IBM: soluções para um mundo pequeno. A TAM: um estilo de voar. A Volkswagen: você conhece, você confia. Agora, pense bem: qual o *slogan* adequado para a organização em que você trabalha? Ou então, qual a visão que você acha que sua empresa deseja construir para o seu futuro? Qual é, afinal, a missão da sua empresa? Se a sua empresa ainda não pensou nisso, certamente ela já está atrasada com relação à sua concorrência. E ao seu negócio. ●

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

Marina e Pedro resolveram que o primeiro passo seria fazer uma série de consultas aos funcionários para conhecer o que eles imaginavam que fosse a missão e a visão da Mainframe. A idéia era buscar consenso com todos os funcionários e, com isso, de-

finir a missão e a visão organizacional e transformá-las na bússola capaz de indicar qual o comportamento adequado. Seria o passo inicial para marcar o processo de mudança da companhia. Como você poderia ajudá-los? ●

locam a visão como o projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretendem adotar para chegar até lá. O termo visão é utilizado para descrever um sentido claro do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade. E por que a visão é importante nas modernas empresas? Simplesmente pelo fato de que hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio do compromisso com a visão e os valores compartilhados. Quando as pessoas conhecem qual a visão pretendida, ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir, sem necessidade de coerção.

A visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos seus mem-

bros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar. A coerência decorre da visão e não de manuais de organização que costumam proliferar nas empresas. A única maneira de ultrapassar a diversidade cultural, lingüística e geográfica que caracterizam as empresas globais é a visão comum. A visão constitui a “cola” que mantém a coesão e a coerência e que garante a consonância e consistência interna da organização. A visão não deve ser o elemento conservador do *status quo*, mas deve refletir uma postura não-conformista – de não-aceitação complacente – em relação aos atuais resultados da empresa. Esse inconformismo permanente com o *status quo* é que produz a visão organizacional: aquilo que a empresa pretende ser com a ajuda das pessoas. Essa definição para onde se dirige a empresa deve ser objetiva, clara e inequívoca.

A falta de uma visão dos negócios é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e

CASO DE APOIO**A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA – MUDANÇA CULTURAL⁴**

A revolução tecnológica tendo à frente as telecomunicações deverá constituir um dos paradigmas do futuro. A Frontier Communications – a antiga Rochester Telephone Corporation – assistiu à invasão de grandes concorrentes – como a AT&T, MCI e Sprint – no seu mercado local de telecomunicações. Sem uma grande transformação cultural e forte ajuste nos seus produtos, serviços e práticas gerenciais a Frontier não conseguiria sobreviver à intensa transição no mercado de telecomunicações. Para fazer essa transformação, o presidente da companhia, Ronald Bitner, propôs a seguinte visão: tornar-se a principal companhia de telecomunicações do mundo através de produtos de alta qualidade e foco no consumidor. Para ele, “nenhuma visão pode ser realizada sem um corpo de funcionários capazes e dedicados. Devemos fazer uma avaliação crítica das habilidades e competências que cada um de nossos funcionários precisa possuir para irmos adiante. Onde carecemos dessa perícia temos obrigação de trazê-la de fora”. Para facilitar essa transformação cultural, Bitner contratou uma diretora de RH, Janet Sansone, para liderar o esforço de mudança organizacional. Sansone deveria assegurar a mudança cultural, criar e implementar modelos para que ela acontecesse e fazer com que os executivos se concentrassem nessa finalidade. Além disso, Sansone deveria cuidar para que a estrutura organizacional da empresa pudesse ser constantemente ajustada às variações do setor. No mercado de telefonia local, a Frontier teria de tornar-se mais competitiva. No mercado dos interurbanos, a Frontier adquiriu outras empresas congêneres para se tornar a quinta

maior operadora nos Estados Unidos. Sansone procurou estruturar empresas locais competitivas em termos de custos devido aos processos organizacionais exigidos pelas aquisições e fusões da Frontier. Além disso, ela passou a avaliar as práticas da organização em função da estratégia empresarial. Para ela, o desafio do planejamento de RH é integrar as práticas de RH à estratégia empresarial a fim de obter sinergia. Na aquisição ou fusão de novas empresas, Sansone passou a colocar questões básicas, como:

- ❖ O talento da firma adquirida adicionará valor à Frontier?
- ❖ As práticas de RH (como remuneração, benefícios, treinamento, avaliação etc.) da empresa adquirida são compatíveis ou consonantes com as da Frontier?
- ❖ Se não compatíveis ou consonantes qual será o custo da integração?
- ❖ O estilo gerencial e a cultura organizacional da firma adquirida são coerentes com os da Frontier?

Ao elaborar essas questões, Sansone coloca o RH como um parceiro estratégico, integrando seu trabalho aos planos globais da empresa.

QUESTÕES

1. Como a visão de excelência da Frontier afeta sua política de RH?
2. Como o planejamento de RH da Frontier ajuda na sua competitividade?
3. O que você faria no lugar de Sansone? ❖

os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente mutável e competitivo. A visão somente é atingida quando todos dentro da organização – e não apenas alguns membros dela – trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente.

A missão e a visão proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos globais e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia

organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa.

Objetivos Organizacionais

Objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período. Vimos

Objetivos rotineiros	Objetivos de aperfeiçoamento	Objetivos inovadores
• Treinar 100 homens/hora por semana • Produzir 120 bolas por minuto • Entrevistar 120 candidatos • Manter o índice de rotatividade em menos de 1% ao mês • Manter o índice de absenteísmo em menos de 2% ao mês • Manter o nível de satisfação dos funcionários em 85%	• Aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano • Elevar o nível de produtividade do pessoal em 5% • Incrementar a relação faturamento por funcionário de R\$210,00 para R\$350,00 em um ano • Melhorar o atendimento ao cliente • Acelerar a entrega do pedido ao cliente • Melhorar o clima organizacional	• Criar e desenvolver um produto novo por mês • Desenhar um novo programa de treinamento para vendedores dentro de um ano • Obter 100 sugestões mensais dos funcionários • Incentivar a participação dos funcionários nas decisões • Implantar programa de qualidade total

Figura 3.4. Exemplos de objetivos rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento.

que a visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados pela organização. Daí a denominação de objetivos organizacionais para diferenciá-los dos objetivos individuais desejados pelas pessoas para alcançar proveitos pessoais.

A visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados. Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios, ou seja, os objetivos devem:

1. *Ser focalizados em um resultado* a atingir e não em uma atividade.
2. *Ser consistentes*, ou seja, precisam estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.
3. *Ser específicos*, isto é, circunscritos e bem definidos.
4. *Ser mensuráveis*, ou seja, quantitativos e objetivos.
5. *Ser relacionados com um determinado período*, como dia, semana, mês e número de anos.
6. *Ser alcançáveis*, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.

DICAS

PARA QUE SERVE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS?⁵

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. Segundo Etzioni, a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo da organização é uma situação desejada que ela deseja alcançar. Os objetivos organizacionais têm várias funções:

1. Ao apresentar uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir e definem as linhas mestras para a atividade dos participantes.
2. Constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e até a sua existência.
3. Servem como padrões através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da organização ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento.
4. Servem como unidade de medida para verificar e comparar a produtividade da organização ou de seus órgãos, ou ainda de seus participantes.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

Definida a missão e a visão organizacional, Marina e Pedro precisam formular os objetivos organizacionais

da Mainframe. Como você poderia ajudá-los nessa empreitada? ●

Existem três tipos de objetivos: rotineiros, de aperfeiçoamento e inovadores.

1. *Objetivos rotineiros.* São os objetivos do cotidiano e que servem como padrões de desempenho do dia-a-dia.
2. *Objetivos de aperfeiçoamento.* São os objetivos que servem para melhorar e alavancar os atuais resultados da organização, no sentido de aperfeiçoar e incrementar aquilo que já existe.
3. *Objetivos inovadores.* São os objetivos que incorporam ou agregam algo totalmente novo à organização.

Não basta ter objetivos rotineiros e de aperfeiçoamento. Isso é o mínimo. É preciso emplacar objetivos inovadores. Assim, a definição dos objetivos globais da organização conduz à formulação da estratégia organizacional.

Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais⁶:

1. *É definida pelo nível institucional* da organização, quase sempre, através da ampla participação de todos os demais níveis e de negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
2. *É projetada a longo prazo* e define o futuro e o destino da organização. Nesse sentido, ela atende à missão, focaliza a visão organizacio-

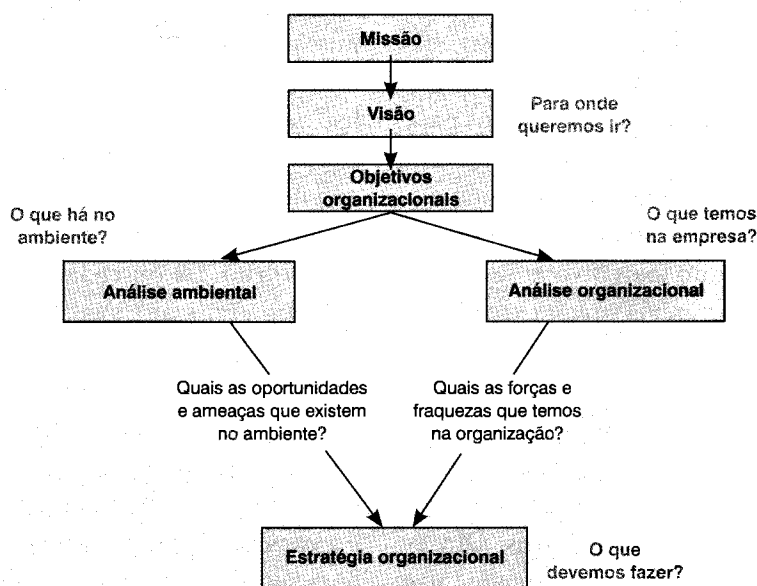


Figura 3.5. A formulação da estratégia organizacional.

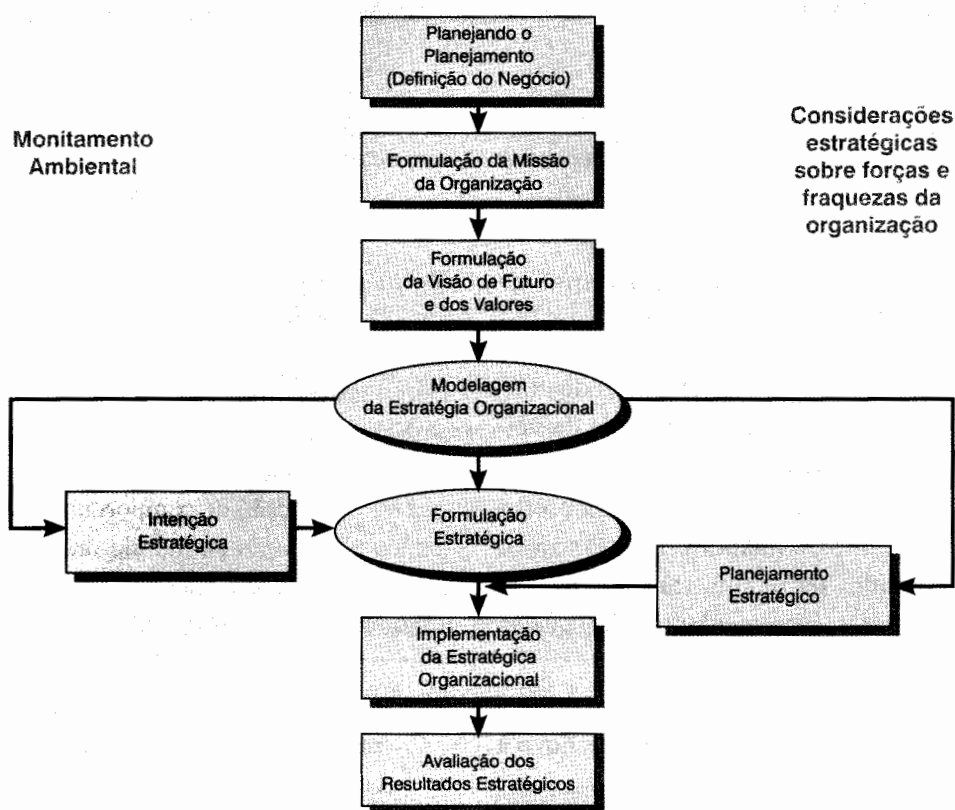


Figura 3.6. Modelo de Planejamento Estratégico.⁷

nal e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.

3. *Envolve a empresa em sua totalidade* para obtenção de efeitos sinérgicos. Isto significa que a estratégia é um mutirão de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados. Na verdade, a estratégia organizacional não é a soma das táticas departamentais ou de suas operações. Ela é muito mais do que isso. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.
4. *É um mecanismo de aprendizagem organizacional*, através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais. Obviamente, não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam sua bagagem de conhecimentos.

Em resumo, problemas globais requerem soluções globais. A estratégia é a saída para isso.

A estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos de análise. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. Trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser aplicadas plenamente e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados. De um levantamento interno para saber qual é a vocação da empresa e no que ela pode ser mais bem sucedida. As pessoas podem constituir o seu ponto forte – a principal vantagem competitiva da empresa – ou o seu ponto fraco – a principal

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MAINFRAME

O passo seguinte para desencadear o processo de mudança da Mainframe seria a busca de uma estratégia empresarial para realizar a missão, atingir a visão organizacional almejada e alcançar os objetivos organizacionais. Marina e Pedro resolveram que todos os

funcionários deveriam participar das discussões a respeito da estratégia a ser adotada pela empresa. Mas, qual estratégia? Certamente, não seria a estratégia conservadora e defensiva. Como você poderia ajudar Pedro e Marina? ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS ORIGENS DA ESTRATÉGIA⁸

Em 1934, o pai da biologia matemática, G.F. Gause, da Universidade de Moscou, publicou suas experiências com colônias de protozoários do mesmo gênero, colocadas em frascos com uma quantidade limitada de nutrientes. Observou que quando os animais eram de espécies diferentes, eles conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Entretanto, quando eram da mesma espécie, não conseguiam sobreviver. Com isso, Gause definiu o Princípio da Exclusão Competitiva, segundo o qual duas espécies que conseguem o seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir em um determinado ambiente.

Moral da história: a competição existiu muito antes da estratégia. Ela começou com o aparecimento da própria vida. Os primeiros organismos unicelulares exigiam certos recursos para se manterem vivos. Se os recursos eram suficientes, o número de organismos aumentava de uma geração para outra. A evolução dos seres vivos fez com que esses organismos se tornassem uma fonte de alimentação para outras formas mais complexas de vida e, assim por diante, ao longo da cadeia alimentar. Quando duas espécies competem por um mesmo recurso essencial, uma delas tende a deslocar a outra. Se não houver compensações que mantenham um equilíbrio estável que dê a cada uma das espécies uma vantagem em seu próprio território, somente uma das duas consegue sobreviver. Assim, ao longo de milhões de anos, desenvolveu-se uma complexa rede

de interação competitiva. A cada momento, milhares de espécies estão se extinguindo e outros milhares emergindo no planeta.

E o que explica tamanha abundância de espécies? A variedade. Quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis significativas que podem dar a cada espécie uma vantagem única. Mas também, quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores – e mais acirrada a competição. Durante milhões de anos a competição natural não precisou envolver estratégias. Devido ao acaso e à lei das probabilidades, os competidores encontravam as combinações de recursos que melhor correspondiam às suas diversas características e necessidades. Isto não era estratégia, mas sim a seleção natural de Darwin baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto. O mesmo modelo aplica-se a todos os sistemas vivos, inclusive organizações. Tanto a competição biológica como a organizacional seguem o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, com apenas uma diferença: os estrategistas das organizações usam a imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia. Sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o mero resultado de reflexos condicionados. Além disso, a estratégia requer a compreensão da complexa trama da competição natural. ●

desvantagem competitiva – dependendo da maneira como são administradas.

A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta perante o ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios. É puro jogo de cintura. Além disso, a estratégia organizacional tem os seus desdobramentos: ela reflete a maneira pela qual a empresa procura maximizar as suas forças reais e potenciais e minimizar as suas fraquezas reais e potenciais.

A estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: ela deve aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que busca aplicar intensamente as forças internas e corrigir as fraquezas internas. A estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e

aproveitar os seus recursos e competências da melhor maneira possível. Quanto maior a mudança ambiental mais necessária é a ação estratégica, desde que ágil e flexível para aglutinar e permitir adoção rápida de novos rumos e novas saídas. Esta é a razão de sucesso das empresas que sabem tirar proveito das situações e das circunstâncias. Jogo rápido e arrancadas velozes.

Como a Figura 3.7 mostra, a estratégia organizacional mexe com toda a organização. A partir da missão e da visão de futuro, a estratégia deve alinhar a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Ou seja, tanto a estrutura quanto a cultura precisam ajustar-se à estratégia para que ela possa ser executada com sucesso. Além disso, os processos organizacionais precisam também estar alinhados à estratégia a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito.

A estratégia precisa funcionar como um programa global para a consecução de objetivos organizacionais e deve receber o consenso geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização. Deve ser amplamente difundida e comunicada para servir como fio condutor da ação organizacional.



DICAS

QUEM LEVA ADIANTE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL?

A estratégia organizacional não pode estar somente na cabeça dos dirigentes da organização. Ela precisa estar também na cabeça e no coração de todas as pessoas. São as pessoas que a implementam, realizam e provocam resultados. Para ser adequadamente implementada e atingir os fins a que se propõe, a estratégia organizacional deve ser entendida e compreendida pela generalidade dos membros da organização, de modo que todos saibam o sentido do seu esforço e dedicação pessoal. Aqui reside um dos maiores desafios da Gestão de Pessoas. Existem estratégias implícitas que estão apenas na cabeça dos dirigentes e que, por não serem conhecidas das demais pessoas, são incapazes de mobilizar e dinamizar talentos e competências e passam a constituir um fator de dispersão de energias e não um elemento de integração, sinergia e foco.

A estratégia deve estar nas mentes e nos corações das pessoas para que seja transformada em ação e em resultados concretos.

Os Desdobramentos da Estratégia

A estratégia precisa ser planejada. Ela requer um planejamento estratégico para ser colocada em ação. Em geral, o planejamento estratégico é desdobrado em planos táticos e estes em planos operacionais.

1. *Planejamento estratégico*: refere-se à organização como uma totalidade e indica como a estratégia global deverá ser formulada e executada. Suas principais características são:
 - a. É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.
 - b. Seu horizonte temporal é de longo prazo.
 - c. É definido pela cúpula da organização.
2. *Planejamento tático*: refere-se ao meio-campo da organização para cada unidade organizacional ou departamento da empresa. Suas características são:

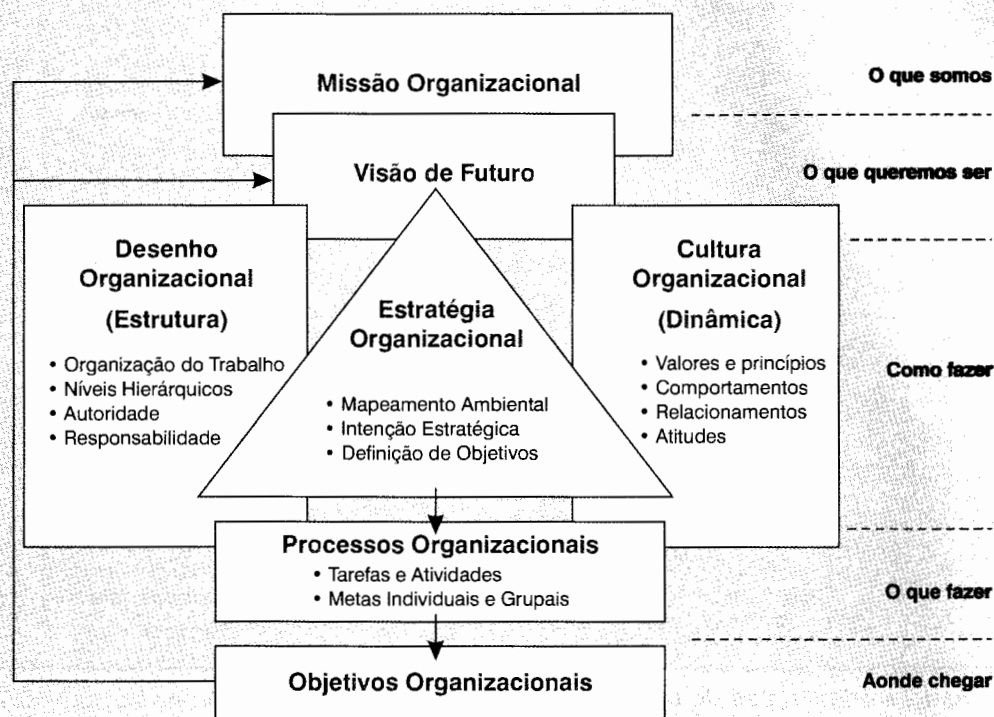


Figura 3.7. Os desdobramentos da estratégia empresarial.⁹

- Indica a participação de cada unidade no planejamento global. Refere-se a cada área ou departamento da empresa.
 - Seu horizonte temporal é de médio prazo, geralmente um ano.
 - É definido por cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
3. *Planejamento operacional*: refere-se à base da organização envolvendo cada tarefa ou atividade da empresa. Suas características são:
- Indica como cada tarefa, operação ou atividade irá contribuir para o planejamento tático da unidade.
 - Seu horizonte temporal é de curto prazo, geralmente um mês.
 - É definido para cada tarefa, operação ou atividade exclusivamente.

O planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual, em um ambiente previ-

sível e estável. Também pode focalizar a melhora do comportamento para assegurar a reação adequada a freqüentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda focalizar as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas quando eles eventualmente ocorrerem.

Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, Ackoff¹⁰ aponta três tipos de filosofia do planejamento estratégico:

1. *Planejamento conservador*. É o planejamento voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na organização. Sua ênfase é conservar as práticas vigentes. O planejamento conservador ou defensivo está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar novas oportunidades ambien-

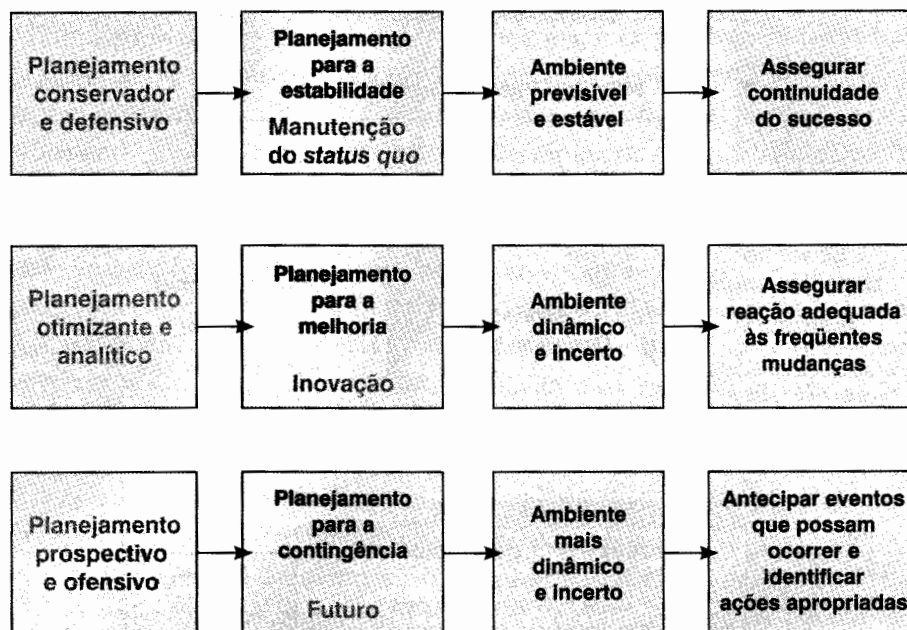


Figura 3.8. As três orientações do planejamento estratégico.

tais. Sua base é retrospectiva, aproveita a experiência passada e a projeta para o futuro.

2. *Planejamento otimizador.* É o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizador ou analítico está baseado em uma preocupação, em melhorar as práticas vigentes na organização. Sua base é incremental no sentido de melhorar continuamente as operações, tornando-as melhores a cada dia.
3. *Planejamento prospectivo.* É o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, através de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho. O planejamento prospectivo ou ofensivo é o contrário do planejamento retrospectivo que

procura a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização. Sua base é a aderência ao futuro, no sentido de ajustar-se às novas demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes que ocorra a ação necessária. Não se trata da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências futuras.

Planejamento Estratégico de GP

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de GP é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional. É necessário traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de GP. Isto é feito através do planejamento estratégico de GP.

O planejamento estratégico de GP deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre, o primeiro busca uma maneira de integrar a função de GP aos objetivos globais

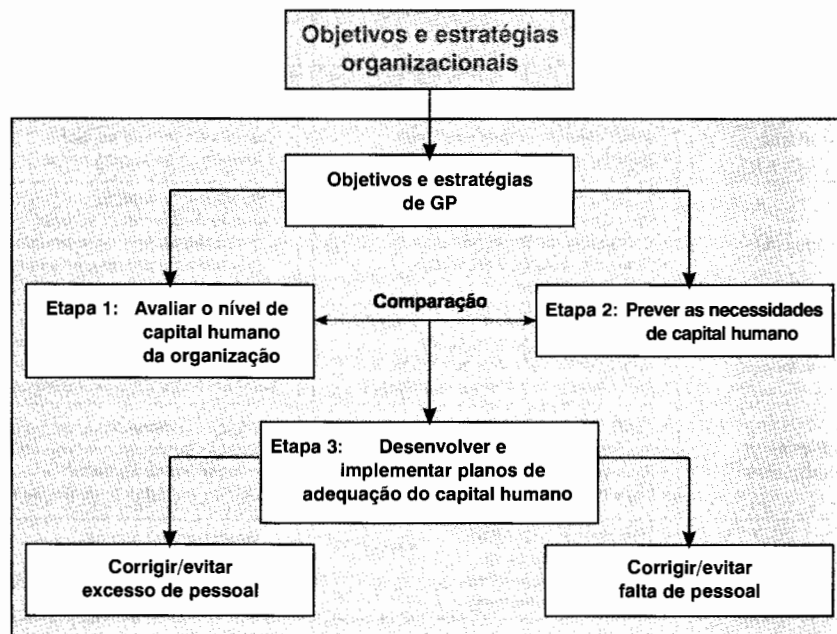


Figura 3.9. Os passos no planejamento estratégico de GP.¹¹

da empresa, como mostra a Figura 3.10. A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de GP perfeitamente integrado e envolvido.

O planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.

▲ GP DE HOJE

PERFIS ESTRATÉGICOS DA ARH

Empresas como a Lincoln Electric, Hewlett-Packard (HP) e Texas Instruments representam três exemplos de diferentes perfis estratégicos que mostram como as empresas se comportam diante do ambiente que as envolve. Por trás desses comportamentos estratégicos estão diferentes características de ARH. Essas empresas são casos clássicos de adequação e compatibilização dos objetivos de RH com os objetivos globais da organização, como mostra a Figura 3.11. *

📌 DICAS

QUEM FAZ O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO?

Na maioria das empresas industriais o planejamento da chamada “mão-de-obra direta” (pessoal horista, diretamente ligado à produção industrial e localizado no nível operacional) no curto prazo é feito pelo órgão responsável pelo planejamento e controle da produção (PCP). Ao programar a produção, o PCP a desdobra logicamente em programação de máquinas e equipamentos, de materiais e programação da MOD (mão-de-obra diretamente envolvida na produção), para cumprir os programas de produção. Por sua vez, o planejamento da chamada “mão-de-obra indireta”, MOI (pessoal de supervisão, do escritório, de vendas etc.) fica a critério dos diversos órgãos da organização ou é atribuído ao órgão de Organização e Métodos (O&M), principalmente quando se trata de pessoal de escritório ou de organizações não-industriais (prestadoras de serviços), como em bancos, empresas comerciais etc. Todavia, seja o órgão de PCP ou O&M – ou seja lá o que for – o planejamento de pessoal é elaborado dentro de critérios de racionalidade estritamente técnica e de abordagem meramente quantitativa. E o órgão de GP nem sempre participa de sua elaboração e recebe seu resultado como pronto e acabado.

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de trabalho	• Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo	• Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	• Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização	• Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de funcionários	• Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão	• Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
 Avaliação do desempenho	• Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior	• Avaliação customizada • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	• Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades	• Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	• Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário	• Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

Figura 3.10. Comparação de estratégias de GP com estratégias empresariais.¹²

Características organizacionais	Lincoln Electric Conservador/defensivo	Hewlett-Packard Prospectivo/ofensivo	Texas Instruments Otimizante/analtico
Estratégia de produto/mercado	Limitada, linha de produtos estável; mercado previsível	Ampla, linha mutável de produtos; mercado mutável	Linha de produtos estável e mutável; mercado híbrido
Pesquisa e desenvolvimento	Limitada ao desenvolvimento de produtos	Extensiva; ênfase em ser o 1º do mercado	Focalizada; ênfase em ser o 2º do mercado
Produção	Alto volume/baixo custo; ênfase na eficiência e engenharia de processos	Customizada e prototípica; ênfase na eficácia e no desenho do produto	Alto volume/baixo custo; ênfase na engenharia de processos
Marketing	Limitado às vendas	Focalizado pesadamente na pesquisa de mercado	Campanhas extensivas de marketing
Atividades de GP			
Papel básico	Manutenção	Empreendedor	Coordenação
Planejamento de RH	Formal e extensivo	Informal e limitado	Formal e extensivo
Recrutamento e seleção	Interno	Externo	Interno e externo
Treinamento e desenvolvimento	Construção de habilidades	Identificação e aplicação de habilidades	Construção e aplicação de habilidades
Remuneração	Relações internas de salários; equilíbrio interno	Relações externas; competitividade externa	Consistências interna e externa para garantir competitividade
Avaliação do desempenho	Orientada para o processo; foco nas necessidades de treinamento; avaliação individual e grupal	Orientada para resultados; foco nas necessidades de pessoal; avaliação corporativa e divisional	Orientada para o processo, necessidades de treinamento e de pessoal; avaliação grupal e divisional

Figura 3.11. Comparação de perfis estratégicos.¹³

CASO DE APOIO

EMPRESAS DEFENSIVAS E EMPRESAS OFENSIVAS¹⁴

A Lincoln Electric é empresa americana que produz produtos elétricos e que adota uma estratégia organizacional conservadora e defensiva. Definiu seu nicho no setor de produtos elétricos (geradores, equipamentos de solda e suprimentos) e nos seus 70 anos de vida desenvolveu esforços para melhorar seus processos de produção e a qualidade dos produtos, cortando custos para obter preços mais baixos e proporcionar excelente serviço aos clientes. A estratégia organizacional defensiva da Lincoln é suplementada por uma adequada estratégia de RH. Seu sistema de incentivos recompensa a produção elevada e a qualidade dos serviços com salários e bônus. Seus funcionários ganham quase o dobro da média de salários de empresas americanas similares. A estratégia de RH da Lincoln ajuda a empresa a manter uma fatia estável de mercado com crescimento moderado, mas firme. Baseia-se no desenvolvimento interno de recursos humanos. Os empregados são cuidadosamente selecionados, admitidos e treinados e deles se espera que permaneçam na companhia por muito tempo ou por toda a vida profissional. Daí a garantia de emprego no longo prazo e a ênfase nas promoções internas. O papel do órgão de RH está voltado para descrição, seleção, colocação, avaliação e treinamento a longo prazo como serviços fundamentais. Assim, o órgão de RH mantém a adequação entre o desenho de cargos permanentes e o sistema de incentivos. A Lincoln é uma empresa muito integrada que requer insumos de recursos humanos previsíveis, planejamento equilibrado de RH e manutenção regular, através de uma política conservadora e estável.

Pelo contrário, a Hewlett-Packard (HP), sediada em Palo Alto, Califórnia, é uma produtora de produtos eletrônicos *high-tech* no Vale do Silício. A HP adota uma estratégia organizacional ofensiva e prospectiva e a noção de que altos lucros somente são possíveis quando os produtos são rapidamente transferidos do projeto para o mercado. A HP teve rá-

pida expansão graças a uma estratégia ofensiva e prospectiva, com a adoção de pequenas e mutáveis divisões de produtos em seus blocos organizacionais. A companhia tem mais de 60.000 empregados em 60 divisões ou unidades organizacionais. Cada divisão é totalmente autônoma e auto-suficiente para criar produtos com uma vantagem tecnológica sobre os concorrentes. Quando os produtos dos concorrentes se tornam bem-sucedidos e alcançam o estágio da HP, ela sai da arena e passa a focalizar sua atenção em outros projetos para produtos inteiramente novos. As unidades de RH no nível corporativo ou de cada divisão têm a tarefa constante de desenvolver novas equipes, buscar e desdobrar novos recursos administrativos e técnicos. Neste contexto, as unidades de RH desempenham um papel essencialmente empreendedor, ajudando a identificar e desenvolver habilidades e talentos humanos cruciais para os novos negócios. Na HP os recursos humanos são obtidos de fora, investidos em uma miríade de unidades e divisões e desenvolvidos internamente. A estratégia global de RH da HP pode ser caracterizada pela busca incessante de talentos humanos.

Enquanto a Lincoln adota uma estratégia defensiva e conservadora, a HP adota uma estratégia ofensiva e inovadora. Por trás de cada uma delas, um diferente perfil do órgão de RH como carro-chefe da orientação estratégica.

QUESTÕES

1. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial defensiva e conservadora?
2. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial ofensiva e inovadora?
3. Qual o papel da ARH na estratégia empresarial otimizante e analítica?
4. Como as estratégias de ARH estão vinculadas com as estratégias organizacionais na Lincoln, na HP e na Texas Instruments? ●

O planejamento estratégico de GP é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais,

dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a rea-

lização da ação organizacional futura. Ocorre que o planejamento de pessoal nem sempre é da responsabilidade do órgão de pessoal da organização, apesar de sua importância.

As bases do planejamento de GP são: a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho. O que é preciso e o que é possível são os dois lados da moeda. A Figura 3.12 dá uma idéia das bases do planejamento de GP.

Modelos de Planejamento de GP

O planejamento estratégico de GP não mais se restringe à quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais. Envolve muito mais do que isso. Ele precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, defi-

nição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes – como gestores de pessoas – trabalharem com suas equipes de maneira eficiente e eficaz.



DICAS

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEVE SER HOLÍSTICO

O planejamento estratégico de GP precisa ser formulado juntamente com o planejamento estratégico da empresa como se ambos fossem uma coisa só para poder garantir a plataforma a que nos referimos. Quando o planejamento estratégico de RH é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa e procura ajustar-se a ele no sentido de contribuir para sua implementação, ele recebe o nome de planejamento adaptativo de RH. Isso significa fragmentar o planejamento estratégico. Ele não deve ser uma colcha de retalhos, mas o trabalho integrado de toda a organização.

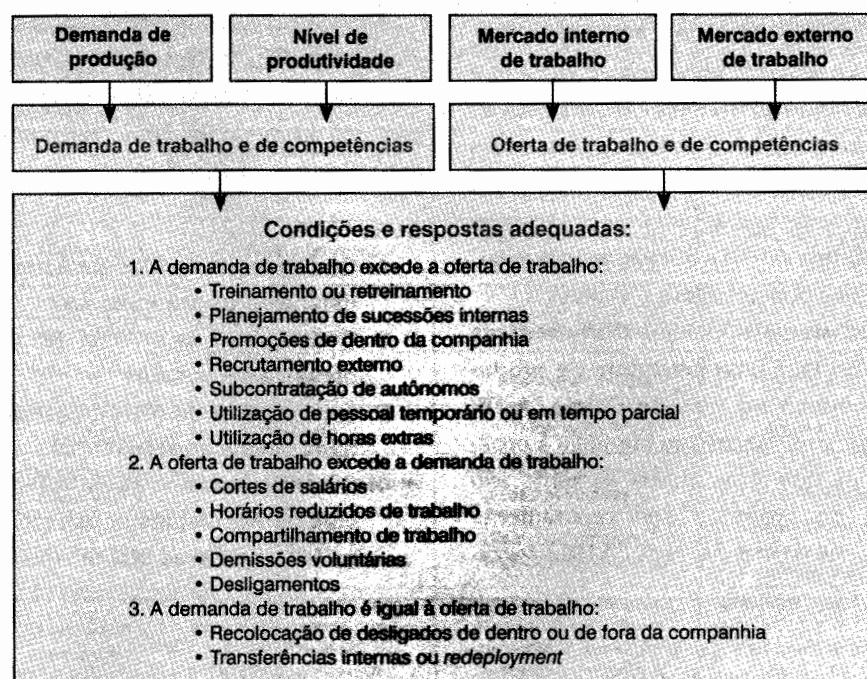


Figura 3.12. As bases do planejamento estratégico de GP.¹⁴

Na outra ponta, quando o planejamento estratégico de RH é feito isoladamente pelos especialistas da área e sem nenhuma preocupação ou articulação com o planejamento estratégico da organização, como um planejamento introvertido e auto-orientado para a função de RH, ele recebe o nome de planejamento autônomo e isolado de RH. Vai funcionar como um estranho no ninho. Ambos – planejamento adaptativo e planejamento autônomo – não funcionam bem pelo fato de não estarem perfeitamente integrados no plano maior. O ideal é o planejamento estratégico de GP integrado ao planejamento estratégico da organização.

Vimos que o planejamento estratégico é desdobrado (e não construído) em planos táticos e estes em planos operacionais. Apenas para efeito didático, vamos começar pelos planos operacionais.

Modelos Operacionais de Planejamento de GP

Quase sempre as organizações utilizam modelos operacionais para o planejamento de GP. São mo-

delos quantitativos e simples baseados na experiência anterior, ou seja, com base em dados estatísticos ou na história passada. São geralmente restritos ao nível operacional da organização.

Existem vários modelos operacionais de planejamento de GP. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais. Vejamos alguns deles.

1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço

Baseia-se no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do produto (quando indústria) ou do serviço (quando organização não-industrial). A relação entre as duas variáveis – número de funcionários e procura do produto/serviço – é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Qualquer acréscimo de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer uma re-

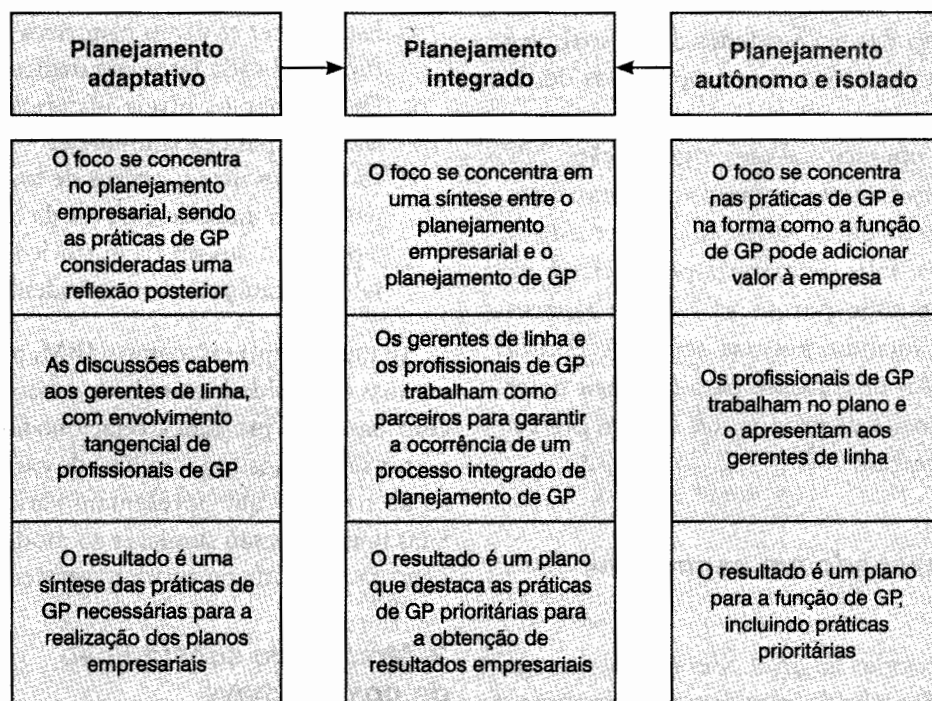


Figura 3.13. Alternativas de fusão entre o planejamento estratégico e o de GP.¹⁵



Figura 3.14. As alternativas do planejamento estratégico de GP.

dução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou uma redução do preço do produto/serviço, de tal maneira que resulte em um aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das necessidades de pessoal. Este modelo utiliza previsões ou extrapolações de dados históricos e está voltado predominantemente para o nível operacional da organização. Não considera possíveis fatos imprevistos, como estratégias dos concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, falta de matéria-prima etc. É extremamente limitado porque se reduz a aspectos quantitativos: quantas pessoas serão necessárias nos vários postos de trabalho para produzir determinada quantidade de produto ou serviço oferecido pela organização.

2. Modelo baseado em segmentos de cargos

Também está restrito ao nível operacional da organização. É o modelo de planejamento de pessoal operacional utilizado por empresas de grande porte, como a Standard Oil. O modelo consiste em:

- Escolher um fator estratégico – como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão – cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
- Estabelecer os níveis históricos (passado) e futuro para cada fator estratégico.
- Determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade.
- Projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

Algumas empresas, como a IBM, preferem calcular suas necessidades totais de pessoal operacional com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos (ou famílias) de cargos de sua força de trabalho que apresentam variações maiores. Suas limitações são similares ao modelo baseado na procura estimada do produto/serviço.

3. Modelo de substituição de postos-chave

É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento

para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização. A montagem do sistema requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial, que veremos no Capítulo 17 deste livro. Cada retângulo do organograma apresenta o nome do colaborador com algumas informações para tomada de decisão. Cada colaborador é classificado em três alternativas de promovabilidade:

- a. Colaborador pronto para promoção imediata
- b. Colaborador que requer maior experiência no cargo atual
- c. Colaborador com substituto já preparado

Além disso, o desempenho de cada colaborador é avaliado da seguinte maneira:

1. Desempenho excepcional
2. Desempenho satisfatório
3. Desempenho regular
4. Desempenho fraco

Cada retângulo do organograma de substituição apresenta o nome e idade do colaborador no segmento superior e, no segmento inferior, o nome dos possíveis substitutos, com seus nomes e idades, antecidos pela classificação de promovabilidade e avaliação do desempenho. Algumas organizações incluem também programas de preparação e desenvolvimento das pessoas para melhorar sua promovabilidade.

A Figura 3.15 considera a informação mínima para uma tomada de decisão a respeito de futuras substituições dentro da organização em função do status dos vários candidatos internos. Esse status depende de duas variáveis: desempenho atual e promovabilidade. O desempenho atual é obtido através das avaliações de desempenho, opiniões dos demais gerentes, pares e subordinados. A promovabilidade futura é baseada no desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades. Muitas empresas utilizam sistemas sofisticados através da tecnologia da informação com inventários e registros que oferecem amplas informações, como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos ocupados, desempenho, aspirações, objeti-

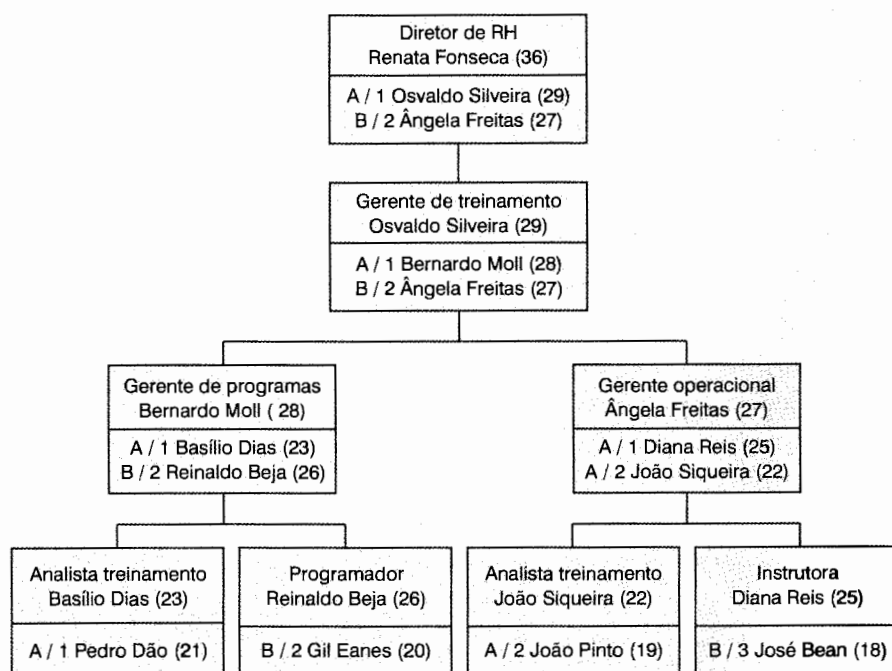


Figura 3.15. Modelo de substituição de postos-chave.

vos pessoais etc. Na verdade, esse modelo funciona como um plano de carreiras.

4. Modelo baseado no fluxo de pessoal

É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas de colaboradores permite uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, se não houver mudanças no contexto. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano, conforme a Figura 3.16.

Esse modelo pode antecipar as conseqüências de contingências como a política de promoções da organização, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento etc. É muito útil na análise das conseqüências do plano de carreiras, quando a organização adota uma política consistente nesse sentido. Todavia, suas limitações são evidentes por ser apenas um modelo quantitativo.

5. Modelo de planejamento operacional integrado

É um modelo mais amplo e abrangente em relação aos anteriores. Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento operacional integrado leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes, a saber:

- a. Volume de produção planejado pela organização.
- b. Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal.
- c. Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
- d. Planejamento de carreiras dentro da organização.

Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento operacional integrado leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação dentro da organização, como na Figura 3.18.

Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejam-

	Número Inicial	Desligamentos (-)	Transferências para (-)	Promoções (+)	Admissões (+)	Número final (=)
Diretores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Funcionários	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

Figura 3.16. Planejamento de GP baseado no fluxo do pessoal.

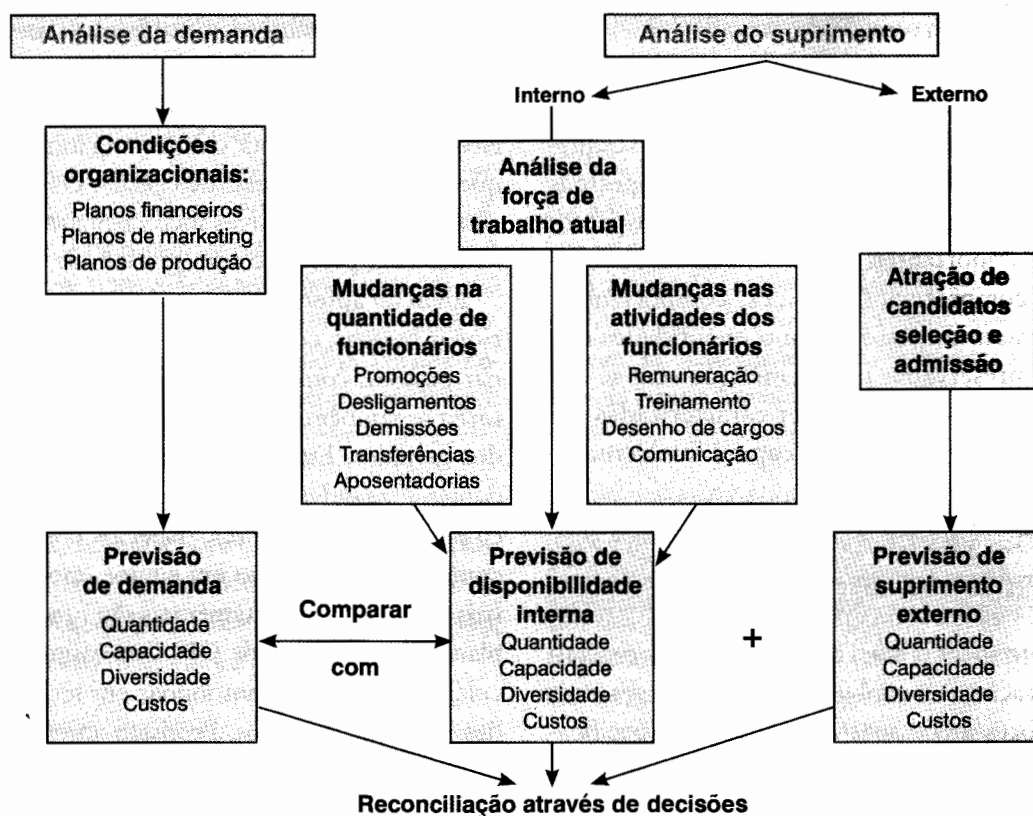


Figura 3.17. Modelo de planejamento operacional integrado.¹⁶

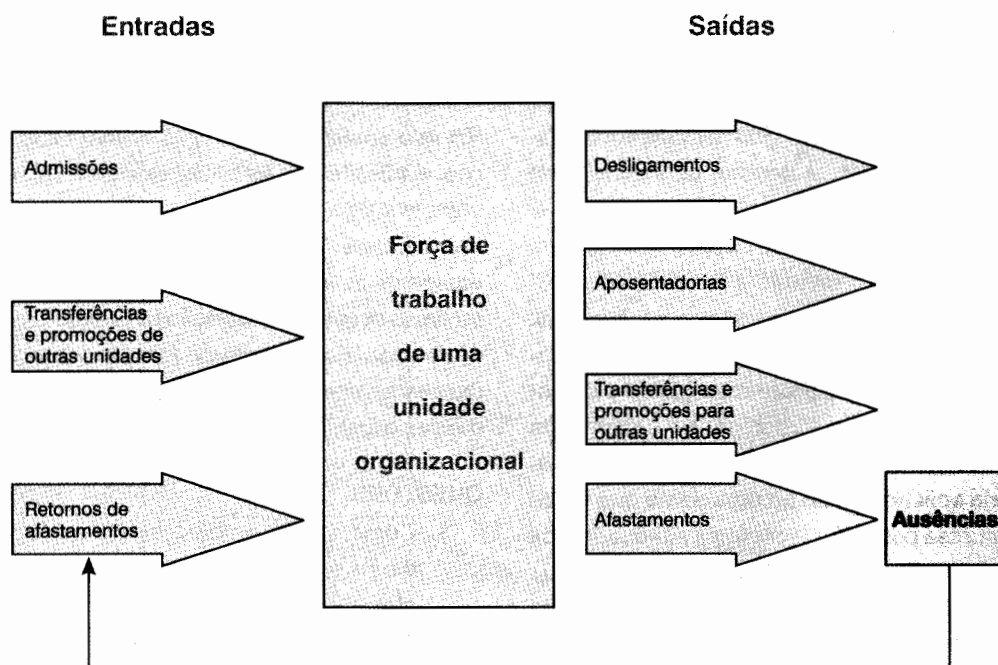


Figura 3.18. Modelo de planejamento operacional integrado.

to operacional de pessoal que permite um diagnóstico razoável para a tomada de decisões sobre a força de trabalho.

Contudo, a maioria dos modelos operacionais anteriormente apresentados funciona como esquemas quantitativos e numéricos, tratando as pessoas como ativos tangíveis, deixando de lado aspectos intangíveis importantes, como habilidades, conhecimentos, competências, atitudes, comportamentos etc. Tratam as pessoas como quantidades que devem ser preservadas na organização sem se importar como elas deveriam ser caracterizadas em termos de capital humano ou capital intelectual.

Modelos Táticos de Planejamento de GP

Podem tanto focar o nível intermediário (gerencial) da organização – envolvendo todos os gerentes como gestores de pessoas – como atuar especificamente para cada departamento ou unidade organi-

zacional para facilitar o alcance de metas e objetivos táticos. Quase sempre são modelos em que a GP atua no nível gerencial quando se pretende que os gerentes sejam os gestores de pessoas. Neste caso, envolve mudanças na cultura organizacional para que haja aceitação dessa delegação. Os gerentes precisam aceitar suas novas incumbências de aprender a lidar com pessoas e com práticas de RH.

Além do aprendizado dessas práticas – como selecionar pessoas, como entrevistar pessoas, como treinar pessoas, como tomar decisões sobre pessoas –, torna-se também necessário mudar o estilo de gestão dos gerentes. Estes precisam deixar de ser comandantes e mandantes para se tornar líderes de sua equipe de colaboradores. Aspectos como liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação e outros aspectos comportamentais são fundamentais no planejamento tático de GP. Outrossim, também os colaboradores precisam mudar em termos de atitudes e comportamentos. Precisam aprender a aprender, assumir riscos, inovar, criar novas habilidades e

CASO DE APOIO

A CONSTRUBASE¹⁷

A Construbase, uma empresa mundial de engenharia e construção, enfrentou um terrível baixo astral. Durante dois anos passou por uma queda radical trocando US\$200 milhões de lucro por US\$500 milhões em prejuízos. A situação crítica levou à decisão de colocar uma nova equipe de diretores no comando da empresa. O novo presidente empenhou-se na reestruturação para redirecionar os esforços e retornar à lucratividade.

Após dois anos a Construbase voltou a ser lucrativa. Nesta altura, a diretoria pediu ao presidente para reavaliar a estratégia da empresa, o seu foco global e o conjunto de produtos, serviços e clientes. No decorrer de um ano, a estratégia foi reavaliada e os ajustes efetuados. A diretoria solicitou então ao presidente que verificasse se a empresa possuía a tecnologia adequada e os sistemas internos em condições de apoiar e manter sua estratégia. Após uma análise da tecnologia disponível na empresa, os sistemas foram aprimorados e ajustados à estratégia. A diretoria pediu ao presidente uma terceira providência. Queria saber se a empresa era dotada da es-

trutura organizacional adequada para implementar e manter sua estratégia. Para realizar a auditoria organizacional, o comitê executivo solicitou ao vice-presidente de RH que analisasse as forças e fraquezas da organização, avaliasse se a estrutura existente era a correta para implementar a estratégia e recomendasse as melhorias necessárias. O vice-presidente de RH nomeou uma equipe de assessoria de gerentes que, por sua vez, criou um processo de avaliação utilizando dados coligidos de funcionários, clientes e fornecedores. As recomendações resultantes foram entregues à diretoria e as mudanças organizacionais foram implementadas.

QUESTÕES

1. Como você se comportaria no lugar do presidente para atender às três solicitações da diretoria?
2. Se você estivesse no lugar do VP de RH, como orientaria a equipe de assessoria?
3. Como você agiria nos contatos com a diretoria? 

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O PLANEJAMENTO QUANTITATIVO DE GP

Em geral, os especialistas em RH fazem cálculos matemáticos e simples a respeito da força de trabalho da organização. Se a jornada semanal de trabalho é constituída de 40 horas e se o número de empregados de uma organização é de 1.000 funcionários, pressupõe-se que seja 40.000 o número de homens/horas trabalhadas na semana. O cálculo é elementar e simplório. E o erro decorrente também. Na verdade, as pessoas nem sempre

trabalham exatamente como delas se espera. Elas se atrasam ou faltam ao trabalho, perdem dias de trabalho por doença ou para cumprirem compromissos pessoais que só podem ser atendidos no horário de serviço. Sofrem doenças ou acidentes. E devem gozar férias a cada 12 meses. Assim, torna-se necessário levar em conta os índices de absenteísmo e de rotatividade do pessoal para se fazer o planejamento de RH. ☛

competências, trabalhar em equipe e se envolver em um papel cada vez mais criativo e proativo na organização. Assim, os modelos táticos de planejamento de RH são menos quantitativos e mais qualitativos, como veremos ao longo deste livro.

Modelos Estratégicos de GP

São modelos mais globais de atuação em que a GP está plugada nas necessidades organizacionais mais

amplas, como estrutura organizacional mais dinâmica e holística, cultura organizacional mais participativa e envolvente, construção e contínua atualização das competências organizacionais e apoio nos negócios da empresa. Os modelos estratégicos de GP serão tratados ao longo do livro.

De toda forma, os modelos de planejamento – sejam estratégicos, táticos ou operacionais – se fundamentam em uma abordagem de diagnóstico, como na Figura 3.19.

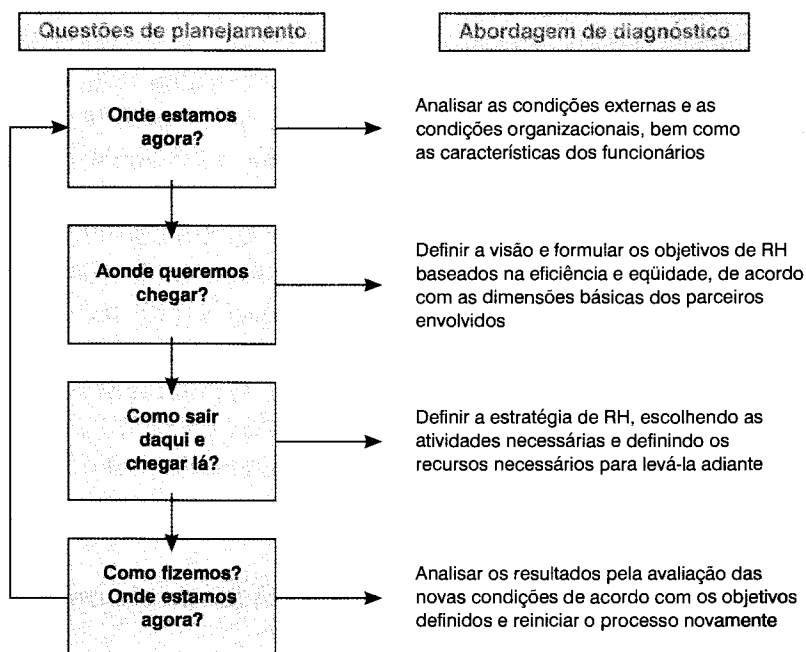


Figura 3.19. O processo de planejamento e a abordagem de diagnóstico.¹⁸

Fatores que Intervêm no Planejamento de GP

Além dos elementos levados em conta nos vários modelos de planejamento de RH, existem inúmeros outros fatores intervenientes, como o absenteísmo, a rotatividade e a mudança nos requisitos da força de trabalho. Estes fatores intervenientes provocam fortes alterações no planejamento de GP.

Absenteísmo

Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo é sua principal consequência. O oposto do absenteísmo é a presença. Ela se refere ao tempo em que o funcionário está disponível para o trabalho.

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente. O Bureau of National Affairs (BNA) adota a seguinte fórmula para calcular o índice de absenteísmo:

$$\begin{array}{lcl} \text{Índice} & & \text{Nº de pessoas/dias} \\ \text{de} & = & \text{de trabalho perdidos} \\ \text{absenteísmo} & & \text{por ausência no mês} \\ & & \text{Nº médio de colaboradores} \\ & & \times \\ & & \text{Nº de dias de trabalho no mês} \end{array}$$

Essa fórmula reflete o número de dias de ausências dos colaboradores. Mas como ficam as ausências por atrasos de minutos ou de horas? Algumas organizações preferem transformar os dias em horas, para incluir faltas e também atrasos:

$$\begin{array}{lcl} \text{Índice} & & \text{Total de pessoas/} \\ \text{de} & = & \text{horas perdidas} \\ \text{absenteísmo} & & \text{Total de pessoas/} \\ & & \text{horas de trabalho} \end{array}$$

Para calcular o custo total das ausências, podem-se incluir todos os dias de trabalho perdidos, por qualquer motivo (dias de afastamento por férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho e licenças de toda espécie). Ou então calcular as chamadas presenças pobres, que incluem apenas aquelas ausências que os empregados podem controlar pessoalmente (como faltas ou atrasos por motivos particulares, perfeitamente evitáveis). O índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual. Se o índice de absenteísmo mensal é de 3%, por exemplo, a organização conta, na realidade, com 97% de sua força de trabalho no período.

As causas e consequências das ausências foram intensamente estudadas através de pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados. As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação.¹⁹

Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

O ELEVADO CUSTO DO ABSENTEÍSMO

O volume e duração das ausências estão relacionados com a satisfação no trabalho. Os programas de controle de ausências devem focalizar as causas do absenteísmo. As organizações procuram influenciar na motivação para ausências verificando as justificativas, comunicando regras de ausência e recompensando bons registros de assiduidade com prêmios. A gestão do problema de ausência traz retornos indiscutíveis. Uma pesquisa mostrou que os custos do absenteísmo de funcionários de seguradoras americanas com um salário médio de US\$9,21 por hora foram estimados em US\$876.859 por ano, ou seja, US\$1.096 anuais por empregado.²⁰ Cada pequena redução nos índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização. Esse é um dos aspectos em que a ARH pode trazer lucros para a organização.

negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

1. *Desligamento por iniciativa do colaborador.* Ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do colabora-

dor com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O colaborador pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos. Muitas organizações têm lançado incentivos financeiros para tornar o desligamento mais atrativo, como os Planos de Demissão Espontânea (PDE), quando pretendem reduzir o tamanho de sua força de trabalho sem se enredar nos fatores negativos associados a um corte unilateral. Esses planos envolvem o pagamento de alguns meses de salário, dependendo do tempo de casa, e a extensão do benefício de assistência médico-hospitalar por alguns meses.

2. *Desligamento por iniciativa da organização (demissão).* Ocorre quando a organização decide desligar colaboradores, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho. As mudanças efetuadas no desenho dos cargos provocam transferências, relocalizações, compartilhamento de tarefas, redução de horas de trabalho e demissões de colaboradores. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, a redução da jornada de trabalho, o trabalho em casa (*home office*) e, sobretudo, a reciclagem profissional através do treinamento contínuo e intensivo. Quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou sindicatos, para evitar problemas de redução do moral e fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possíveis ações judiciais e assistir aos ex-funcionários na procura de empregos comparáveis no mercado de trabalho através do *outplacement* (recolocação profissional). O *outplacement* é um processo de recolocação conduzido por empresas de consultoria contratadas pela organização que assessoram seus ex-funcionários na busca de um novo emprego no mercado de trabalho.

Dá a necessidade de mensurar o nível de desligamentos na organização. O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o

desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

O ELEVADO CUSTO DA ROTATIVIDADE

A rotatividade custa caro às organizações. Um estudo do American Institute of Certified Public Accountants²¹ mostra que o custo médio por admissão de um operário de linha de montagem é de US\$300, o de um vendedor de varejo é de US\$350, de uma secretária sobe para US\$1.000, de um programador de computador chega a US\$2.500 e o de um engenheiro bate em US\$4.901. A razão é que a rotatividade envolve vários custos, como mostra a Figura 3.20. *

As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do des-

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
• Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento	• Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais	• Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do outplacement • Cargo vago até a substituição

Figura 3.20. Os custos de reposição em função da rotatividade.²²

ligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em GP ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

1. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
2. Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
3. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
4. Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
5. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
6. Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Todos esses aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização.

Mudanças nos requisitos da força de trabalho

A força de trabalho de uma organização apresenta variações ao longo do tempo. As organizações vivem

em um contínuo processo de mudança que afeta profundamente as pessoas que nelas trabalham. Fatores condicionantes, como o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho estão modificando profundamente os requisitos da força de trabalho. Com essa forte mudança, muitos segmentos da força de trabalho estão se tornando deficientes nas novas habilidades e competências necessárias para desempenhar as atividades requeridas. Os novos ingressantes na força de trabalho não estão sendo adequadamente preparados pelas escolas. Os novos graduados ressentem-se das necessárias habilidades técnicas, humanas e conceituais. Boa parte não sabe sequer lidar com um computador. Essas deficiências em habilidades e competências provocam perdas para a organização e resultam em trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constantes queixas dos clientes. Além da defasagem em relação aos concorrentes. Essas perdas podem atingir bilhões de reais em cada ano. Para atacar esse problema e começar a corrigir essa deficiência são necessários enormes recursos das organizações no dimensionamento dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas.

▲ GP DE HOJE

COMO PROCESSAR A ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento utiliza um questionário simples para obter os dados a fim de serem registrados e tabulados para efeito de estatísticas sobre as opiniões a respeito de:

1. Salário
2. Tipo de trabalho
3. Benefícios sociais
4. Quantidade ou programação de trabalho
5. Oportunidades de crescimento e de carreira
6. Relacionamento com os gerentes
7. Relacionamento com os colegas
8. Reconhecimento pelo trabalho
9. Tipo de supervisão recebida

10. Condições ambientais de trabalho
11. Condições psicológicas de trabalho
12. Treinamento e desenvolvimento

Além disso, a entrevista de desligamento deve registrar as razões do desligamento: se foi por iniciativa do funcionário (qual a razão predominante para isso) ou se foi por iniciativa da empresa (e qual foi a razão oferecida para isso).

Os dados do questionário são tabulados por área ou seção e por motivos para oferecer um diagnóstico sobre os principais motivos que levam à rotatividade na empresa, bem como oferecer meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzi-la. ●

▲ GP DE HOJE

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO

A rigor, o Planejamento Estratégico de GP deveria começar com o esclarecimento de duas questões básicas:

1. Quais são as competências essenciais que nossa organização possui?
2. Quais são as competências essenciais que nossa organização requer?

Em função do *gap* existente entre as competências atuais e as competências necessárias temos dois tipos de desdobramentos:

1. Podemos adquirir essas competências necessárias que nossa organização não dispõe? Então se trata de uma questão de agregar competências, isto é, buscar lá fora e agregar talentos que disponham de tais competências.
2. Podemos desenvolver essas competências necessárias que nossa organização não dispõe? Então se trata de uma questão de desenvolver competências, isto é, buscar dentro da organização e desenvolver talentos para que adquiram tais competências.

No primeiro caso, os processos de agregar pessoas ocupam o pódio e passam a ser estratégicos para a organização. No segundo caso, os processos de desenvolver pessoas se tornam fundamentais para o sucesso organizacional e se tornam estratégicos para a organização. Isso mostra o caráter contingencial da Gestão de Pessoas. ●

Apreciação Crítica do Planejamento de GP

Modernamente, as organizações estão deixando de lado aspectos apenas quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. Isso significa a adoção de modelos de gestão de pessoas integrados e estrategicamente orientados. Para tanto,

devem funcionar como elemento de ligação entre as políticas, estruturas, processos e práticas operacionais definidos pela organização. A pesquisa conduzida pelo Progep – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração que congrega professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP – mostra que os princípios mais relevantes que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos são os seguintes:²³

1. Nos aspectos considerados de altíssima relevância figuram duas diretrizes:
 - a. *Gestão de GP contribuindo com o negócio da empresa.* Trata-se de um esforço que já vem sendo aplicado em muitas organizações e é avaliado como de média complexidade.
 - b. *Gestão por competências.* Outro esforço em que as organizações se encontram menos ajustadas, apesar de ser avaliado como de média complexidade.
2. Nos aspectos considerados muito importantes estão:
 - a. Comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.
 - b. Gestão do conhecimento. Pouco aplicada e considerada de alta complexidade. Poucos profissionais sabem qual é exatamente o papel do GP diante do desafio de implementá-la.
 - c. Criatividade e inovação contínuas no trabalho.
 - d. Modelo de gestão múltiplo envolvendo diferentes vínculos de trabalho (pessoal permanente, pessoal temporário, pessoal de terceiros).
 - e. Autodesenvolvimento das pessoas.

Os profissionais consultados pela pesquisa indicam que o processo de reflexão sobre o papel da área de GP deve tornar-se uma prática permanente. Além disso, a gestão estratégica de GP terá papel prioritário. Para tanto, é essencial que a área tenha entre suas atri-

buições a função de criar as condições necessárias para que não só o corpo gerencial, mas também os especialistas de GP estejam engajados na formulação e implantação da estratégia da empresa. Atuar com foco em talentos e não a partir de políticas é outra tendência estratégica, ao lado do apoio aos processos de mudança cultural indispensáveis ao momento atual vivido pela maior parte das empresas.²⁴

Níveis de Atuação da Gestão de Pessoas

A GP pode atuar em quatro níveis distintos, como mostra a Figura 3.21.

Em cada um desses níveis, a GP assume diferentes responsabilidades e papéis. No nível operacional, ela se torna burocrática, rotineira e executora de práticas e atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas. No nível tático ou intermediário, ela se transforma em consultoria interna para apoiar e ajudar os gerentes como gestores de pessoas. No nível institucional ou estratégico, ela se torna facilitadora e apoiadora dos negócios da organização. O papel da GP como parceira do negócio da organização será discutido no capítulo final.

Todas essas decorrências serão devidamente esclarecidas ao longo deste livro.

Resumo do capítulo

As organizações não existem a esmo. Todas elas têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incum-

bência que se recebe, a razão de existência de uma organização. A missão funciona como o propósito orientador para as atividades de uma organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Enquanto a missão define o credo da organização, a visão define o que a organização pretende ser no futuro. A visão funciona como o projeto do que a organização gostaria de ser, ou seja, define os objetivos organizacionais mais relevantes. Objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos organizacionais podem ser rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento. A partir dos objetivos se estabelece a estratégia adequada para alcançá-los. Estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo. A estratégia é formulada a partir da missão, visão e objetivos organizacionais, da análise ambiental (o que há no ambiente) e da análise organizacional (o que temos na empresa) para definir o que devemos fazer. A estratégia é a maneira racional de aproveitar as oportunidades externas e de neutralizar as ameaças externas, bem como de aproveitar as forças potenciais internas e neutralizar as fraquezas potenciais internas. A partir da estratégia define-se o planejamento estratégico. Este pode ser conservador, otimizador ou prospectivo. A partir do planejamento estratégico da organização define-se o planejamento estratégico de RH, que pode ser adaptativo, autônomo ou integrado. Por outro lado, o planejamento estratégico de RH pode adotar uma estratégia do tipo defensiva/conservadora, prospectiva/ofensiva ou otimizador/analítica. Os modelos de planejamento de RH podem ser: baseados na procura estimada do produto/serviço, basea-

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGE²⁵

A pesquisa do Progep – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da FIA/FEA/USP identificou as seguintes tendências na dimensão gestão estratégica de RH:

1. Busca de participação dos gerentes na formulação e implementação das estratégias corporativas.
2. Os próprios profissionais de RH devem ser envolvidos no processo de concepção e dissemi-

nação das estratégias e não devem se limitar à atuação de retaguarda.

3. A área de RH deve oferecer apoio em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais.
4. A área de RH deve ser integradora dos processos de GP entre si e nos objetivos da organização.

Comente cada uma dessas tendências e apresente os meios necessários para que elas se tornem realidade. ●

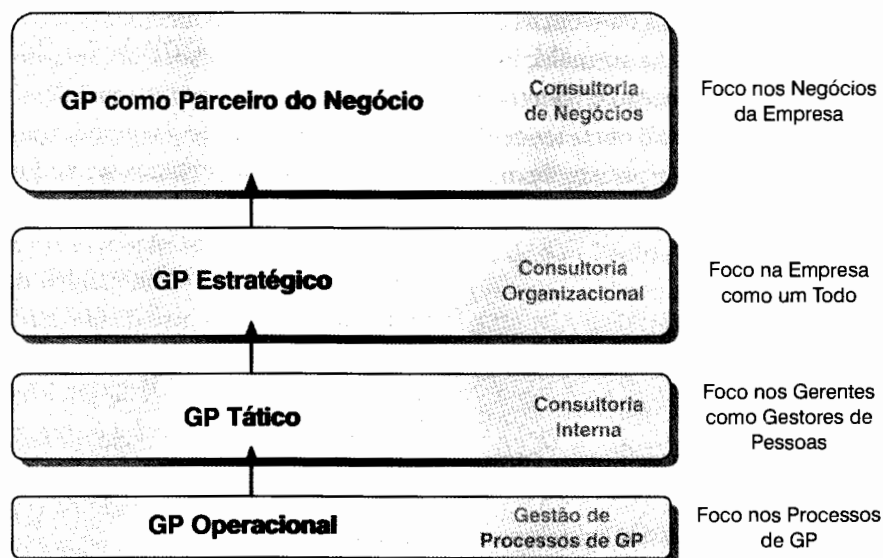


Figura 3.21. Os níveis de atuação da Gestão de Pessoas.

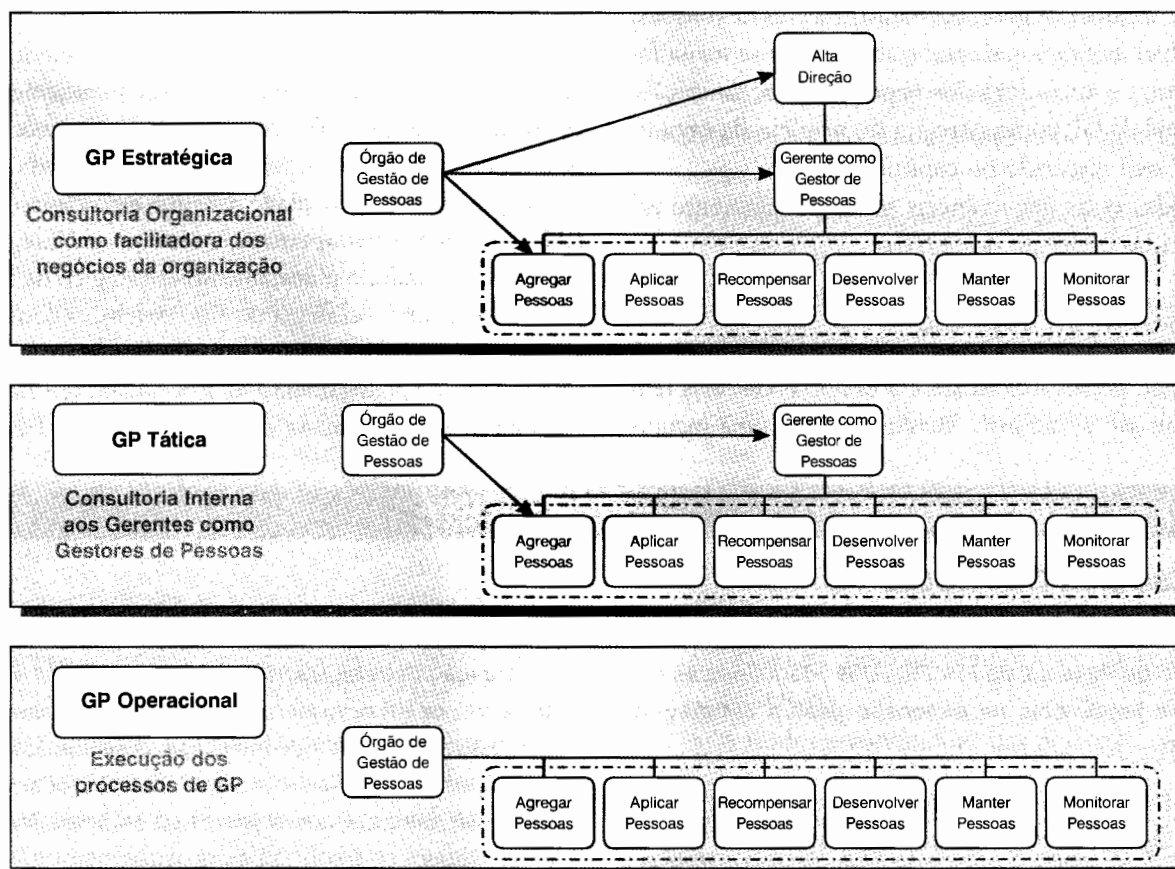


Figura 3.22. Os três níveis de atuação da GP.

CASO PARA DISCUSSÃO

RH COMO CARRO-CHEFE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL²⁶

A empresa bem-sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e competências sempre pronto para ser aplicado nas oportunidades que aparecem no mercado. O seu planejamento estratégico concentra-se no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e capacidades. Ele deve sempre valorizar o talento humano e a competência necessária para passar à ação concreta. Isso começa na linha de frente, isto é, no ponto de contato com o cliente. É aí que deve começar a ação.

Um exemplo desse tipo de planejamento estratégico ocorreu na Scandinavian Airlines System (SAS). Quando assumiu a presidência da empresa, Jan Carlzon visitou outros dirigentes das maiores companhias aéreas do mundo para trocar idéias e informações. Após algum tempo, desapontado, ele os classificou em duas categorias: na primeira estavam os dirigentes que só queriam falar sobre aeronaves; na segunda estavam aqueles que não queriam falar de aviões, mas sobre os negócios, mercados, clientes e os seus recursos humanos como ferramentas para criar um bom serviço. Quando conferiu o desempenho das empresas visitadas, percebeu que somente aquelas da segunda categoria eram repetidamente lucrativas. Percebeu que as empresas aéreas dispõem dos mesmos aviões, aeroportos, rotas, serviços e lojas. É difícil diferenciá-las. Carlzon bolou um posicionamento estratégico diferenciado e difícil de ser alcançado ou imitado pelos concorrentes, baseado nos recursos humanos e nas atitudes gerenciais da SAS. O primeiro passo foi buscar uma visão estratégica de serviços focalizada nos clientes e com elevada consistência interna. Para fazer as mudanças na organização do trabalho da SAS, enviou um grupo de gerentes de alto nível para fora da empresa com a finalidade de planejar a mudança, enquanto seus colegas continuavam a administrar o cotidiano da companhia aérea.

Carlzon detonou a mudança organizacional e virou a estrutura da organização de cabeça para baixo. Ou melhor, pelo avesso. Colocou toda a organização da SAS sobre a sua cabeça. O pessoal de linha de frente – que tem contato direto com os clientes e que antes ficava na base inferior do organograma – foi colocado no

topo. Tornou-se responsabilidade de todas as pessoas, inclusive do presidente, prestar serviços aos funcionários da linha de frente que atendem diretamente o cliente. A empresa foi dividida em vários centros de lucro, cujo tamanho variava de uma divisão da empresa até uma rota específica, cujo gerente era considerado um empreendedor, livre para decidir o horário e o número de vôos, podendo alugar aviões e pessoal de vôo de outras divisões. Carlzon notou que os centros de lucro aumentam a responsabilidade e autoridade dos gerentes operacionais da linha de frente e exigem que o desempenho dos outros colaboradores da organização seja melhorado para atender às atividades operacionais da linha de frente. Verificou que as respostas rápidas da linha de frente exigem linhas de comunicação mais curtas e intensas e menor número de níveis intermediários de gerência. Enxugou os níveis intermediários e deu força (*empowerment*) às pessoas, aumentando a sua capacidade profissional e dando-lhes responsabilidade pessoal pelas decisões. O tradicional organograma da SAS foi virado de pernas para o ar.

Foi preciso muito tempo para que os membros da organização absorvessem as profundas mudanças do redesenho da SAS. É que foi dada plena autonomia às pessoas, graças à tecnologia da informação, aliada a total liberdade de ação, medidas de desempenho e recompensas que encorajam soluções criativas e inovadoras. Carlzon inverteu as bolas: em vez de as pessoas servirem à organização, ela é que passou a servir às pessoas para que elas possam atender ao cliente. Na verdade, as pessoas passaram a ocupar o topo da organização e a estrutura organizacional passou a servir como retaguarda para que elas possam resolver eficazmente os problemas dos clientes.

A estrutura organizacional da SAS passou a ser uma ferramenta de trabalho para os funcionários atenderem aos clientes. O segredo está na rede de informações dentro da companhia: a informação fornece a cada funcionário o conhecimento de suas oportunidades e possibilidades. A pessoa que possui informação não pode evitar de assumir e ampliar suas responsabilidades.

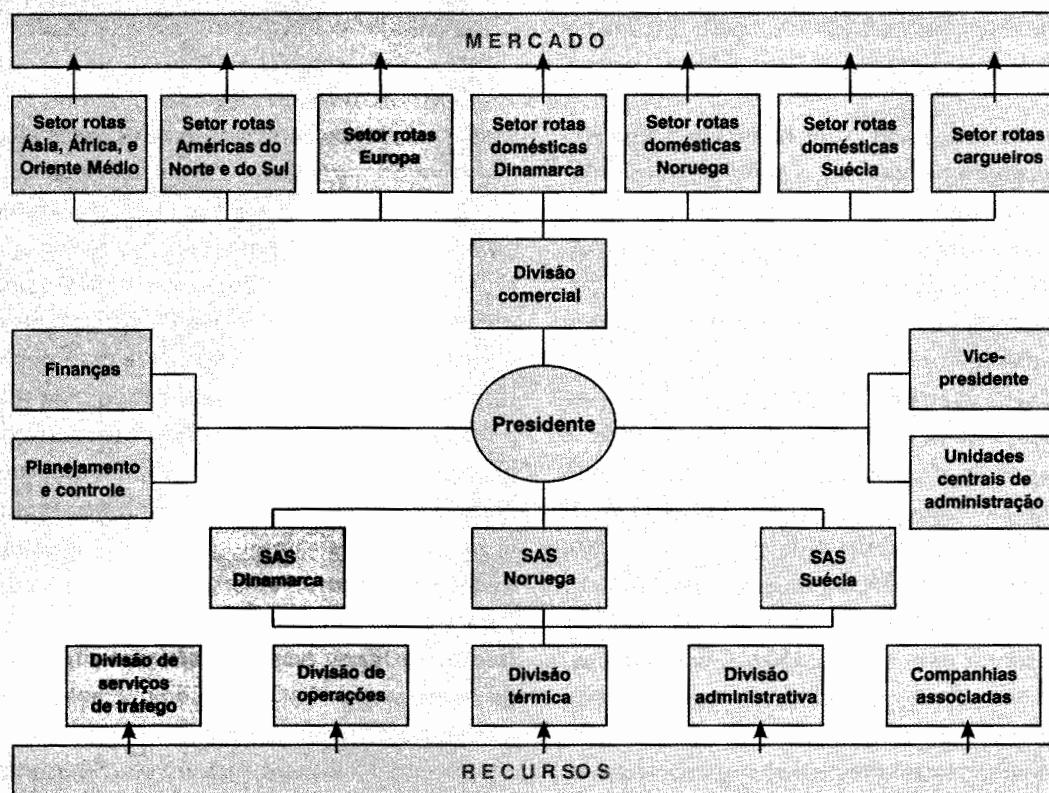


Figura 3.23. O novo organograma da SAS.²⁷

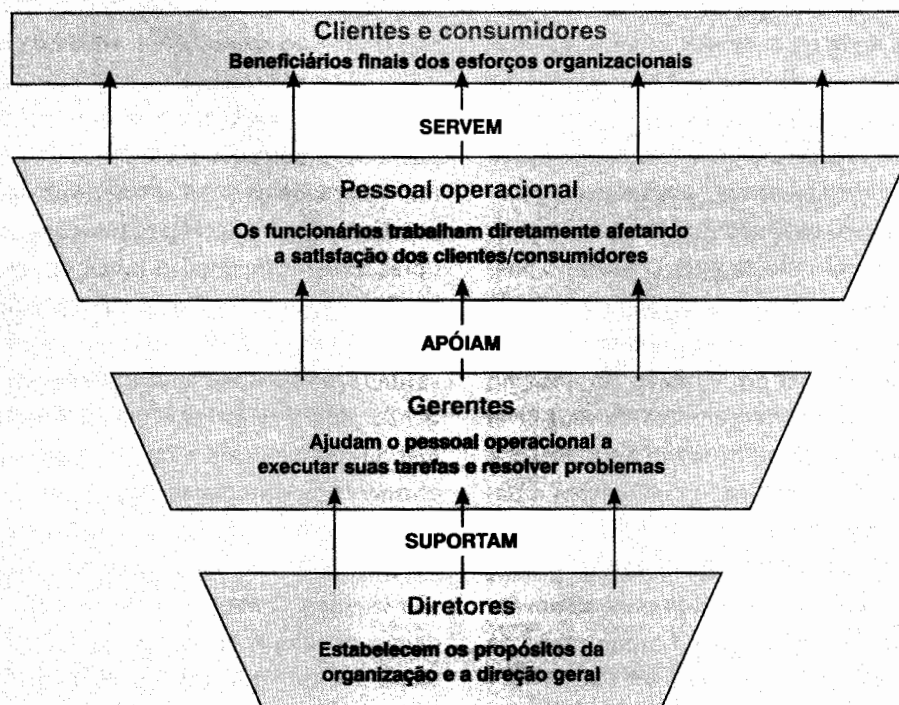


Figura 3.24. O novo formato organizacional da SAS.

A SAS nos oferece uma lição: a GP deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização. Mas ela não deve ficar a reboque. Nem servir de lanterna na popa ou ser aquela que chega por último. Na verdade, a ARH deve funcionar como o agente de mudanças estruturais e comportamentais dentro da empresa. Essa é a sua missão. Servir como o principal guia orientador. O carro-chefe. A ponta de lança e área de vanguarda. A pioneira que desbrava novos caminhos e que indica a direção a seguir. Infelizmente não é isso o que acontece na maioria dos casos. Quase sempre a GP vai aos trancos e tro-

peços no rastro das mudanças organizacionais. Isso precisa ser mudado pela adoção de novas idéias e práticas para lidar com as pessoas.

QUESTÕES

1. Como foi feita a amarração entre estratégia organizacional e a estratégia de RH?
2. Como você classificaria a estratégia da SAS?
3. Descreva as alterações estruturais e comportamentais ocorridas na SAS.
4. Como você definiria o papel da ARH na SAS? ●

dos em segmentos de cargos, de substituição de postos-chave, baseados no fluxo de pessoal e de planejamento integrado. Quase sempre são quantitativos e numéricos. Os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são: o absenteísmo, a rotatividade e as mudanças nos requisitos da força de trabalho. Uma apreciação crítica do planejamento de RH aponta que ele precisa ser mais amplo e abrangente no sentido de envolver aspectos do capital humano como conhecimentos, habilidades e competências para tornar a organização bem-sucedida.

Exercícios

1. Defina a missão organizacional. Dê exemplos.
2. Defina a visão organizacional. Dê exemplos.
3. Qual o papel dos *slogans* das organizações?
4. Defina os objetivos organizacionais. Dê exemplos.
5. Quais as diferenças entre objetivos rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento?
6. Defina estratégia organizacional.
7. Qual o papel da missão e da visão na estratégia organizacional?
8. Explique a formulação da estratégia organizacional.
9. Como se comporta a estratégia em relação às oportunidades e ameaças externas e as forças e fraquezas internas?
10. Quais as três orientações de planejamento estratégico? Explique-as.
11. Defina planejamento estratégico de GP.
12. Compare os três perfis estratégicos: conservador/defensivo, prospectivo/ofensivo e otimizador/analítico. Dê exemplos.
13. Quais as bases do planejamento estratégico de GP?

14. Quais as alternativas de fusão entre o planejamento estratégico e o de GP?
15. Explique o modelo baseado na procura estimada do produto/serviço.
16. Explique o modelo baseado em segmentos de cargos.
17. Explique o modelo de substituição de postos-chave.
18. Explique o modelo baseado no fluxo de pessoal.
19. Explique o modelo de planejamento integrado.
20. Qual o papel do *benchmarking* na GP?
21. Quais os fatores que intervêm no planejamento de GP?
22. Defina absenteísmo. Qual é a fórmula de cálculo do absenteísmo?
23. Defina rotatividade de pessoal. Qual é a sua fórmula de cálculo?
24. Quais as mudanças nos requisitos da força de trabalho?
25. Como você bolaria um planejamento estratégico de GP?

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.bambooweb.com
www.bitpipe.com/Strategic-Plan.html
www.bscol.com
www.businesscase.com
www.ceo-europe.com
www.chiavenato.com
www.corporateDealmaker.com
www.dci.com.Br
www.devrydegreesonline.info
www.exed.hbs.edu
www.fastsearch.com
www.georgiegroupp.com
www.grove.com

www.GuideZBiz.com
www.ibgc.com.br
www.i-businessplan.net
www.imd.org
www.mackenzieassociates.com
www.quantrix.com
www.sloanreview.MIT.edu
www.smetoolkit.org
www.strategicBusinessPlannning.com
www.strategicplannings.net
www.strategy-business.com
www.tenrox.com
www.ustyleit.com
www.ustyleit.com/Strategic_Planning_Tools.doc
www.weforum.org
www.whartonsp.com

Referências bibliográficas

1. Extraído de: Gary Dessler. *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998, p. 372-373. Baseado em Dave Francis & Mike Woodcock. *Unblocking Organizational Values*. Glenview, Ill, Scott, Foresman & Co., 1990, p. 27-30.
2. James Hunt. *Leadership: A New Synthesis*, Thousand Oaks, CA, Sage Publ., 1991, p. 223.
3. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo, Makron Books, 1999, p. 255.
4. Adaptado de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 76-77.
5. Amitai Etzioni. *Organizações Modernas*. São Paulo, Pioneira, 1967, p. 13-35.
6. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier, 2003.
7. Adaptado de Leonard Goldstein, Timothy Nolan e J. William Pfeiffer, *Applied Strategic Planning*, Nova York, McGraw-Hill, 1993, p. 8.
8. Bruce D. Henderson, "The Origins of Strategy", in Cynthia A. Montgomery & Michael E. Porter. *Strategy: The Search of Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, 1991, p. 3.
9. Fonte: Kenneth R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill. Dow Jones Irwin, 1978.
10. Russell L. Ackoff. *Creating the Corporate Future*. Nova York, John Wiley & Sons, 1981.
11. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 289.
12. Adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995, p. 89.
13. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 119.
14. Fonte: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 65.
15. Adaptado de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 82.
16. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 230.
17. Adaptado de: Dave Ulrich. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, 1997, p. 75-76.
18. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 212.
19. Susan R. Rhodes & Richard M. Steers. *Managing Employee Absenteeism*. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1990, p. 57.
20. George T. Milkovich & John W. Boudreau, *op. cit.*, p. 189.
21. *Journal of Accountancy*, outubro de 1992, p. 18.
22. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Atlas, 2004, Parte 3.
23. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas". *HSM Management*, nº 44, maio-junho 2004, p. 55.
24. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 59.
25. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 54.
26. Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo, Makron Books, 1996, p. 77-79.
27. Fonte: "Scandinavian Airlines System SAS", Genebra. *International Institute for Management Development (IMD)*. 1985, p. 23.

PARTE II

Agregando Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 4
Recrutamento de Pessoas
- Capítulo 5
Seleção de Pessoas

OS PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização. Há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para sua cultura interna e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau. O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. Contudo, não são apenas as organizações que selecionam. As pessoas também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar. Assim, trata-se de uma escolha recíproca: as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar, e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar.

Os processos de agregar pessoas constituem o primeiro grupo de processos da moderna gestão de pessoas, conforme a Figura II.1.

Os processos de agregar pessoas apresentam uma enorme variabilidade nas organizações. Algumas de-

las ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para trazer e escolher pessoas que venham a fazer parte de seu trabalho. A Figura II.2 mostra as duas posições: a abordagem tradicional e a abordagem moderna nos processos de agregar pessoas.

Na abordagem tradicional predomina o enfoque operacional e burocrático: o processo de recrutamento e seleção de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira seqüencial e uniforme. A ação é microorientada, pois cada cargo vago detona o processo que é totalmente orientado para o seu preenchimento. Daí a abordagem molecular do processo: o que interessa é o cargo a ser ocupado e que está sendo focalizado. O modelo é vegetativo pelo fato de buscar a ocupação da vaga e manter o *status quo* da organização. Daí o conservantismo. Há forte ênfase na eficiência, isto é, na execução correta dos procedimentos de recrutamento e seleção. O importante é o processo e não o seu resultado para a organização. E quase sempre, todo o processo de agregar pessoas fica concentrado exclusivamente no órgão de GP que toma as decisões a respeito. A função de *staff* absorve totalmente o pro-

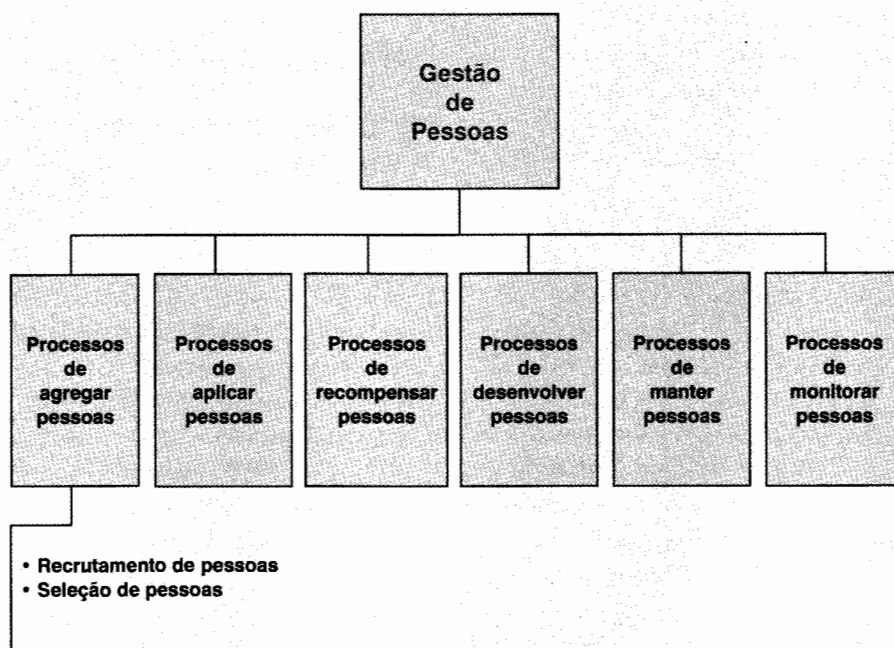


Figura II.1. Os processos da Gestão de Pessoas.

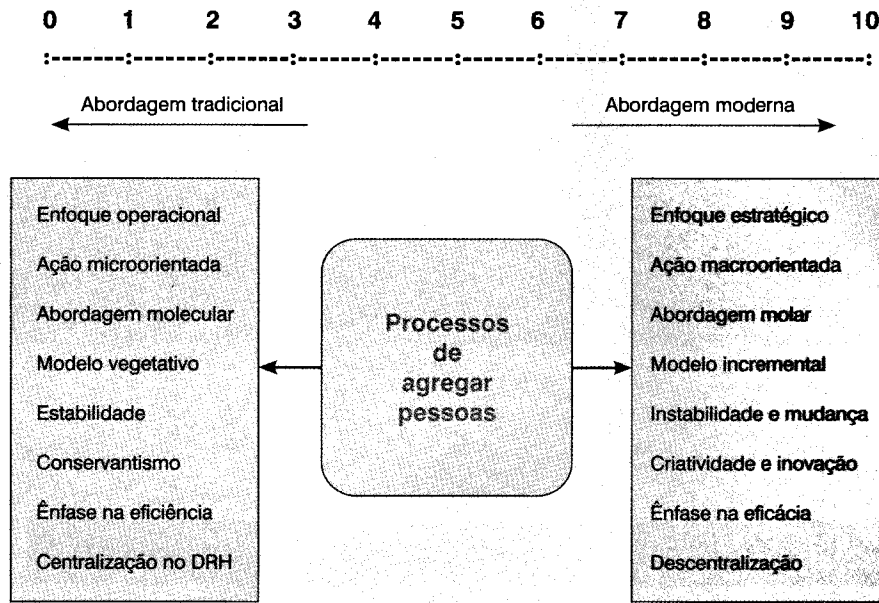


Figura II.2. Que nota você daria para os processos de agregação de pessoas em sua organização? Adaptado de: Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo, Atlas, 2004, p. 131.

cesso, restando pouca liberdade de decisão para os gerentes de linha. Na abordagem tradicional os especialistas de *staff* monopolizam todo o processo de agregar pessoas.

Na abordagem moderna predomina o enfoque estratégico: o processo de agregar pessoas é um meio de servir às necessidades organizacionais a longo prazo. A ação é macroorientada, pois transcende cada cargo e envolve a organização em sua totalidade. Daí a abordagem molar e global. O modelo é incremental pelo fato de buscar a melhoria contínua do capital humano e agregar novos valores aos ativos intangíveis da organização através da inclusão de novos talentos. Daí a busca de mudança através de criatividade e inovação que se introduz na organização, através de novos valores humanos. Há forte ênfase na eficácia, pois se procura através do processo de agregar pessoas a aquisição de novas habilidades e competências que permitam à organização realizar sua missão e alcançar os seus objetivos globais em um

mundo em transformação. Diante de tantos desafios, todo o processo de agregar pessoas é de responsabilidade de linha, e os gerentes e suas respectivas equipes absorvem totalmente o processo com a ajuda da consultoria interna e assessoria do órgão de RH, que exerce seu papel de *staff*. Os gerentes de linha e suas equipes assumem todo o processo de agregar pessoas. Cada candidato é tratado como se fosse o futuro presidente da empresa. E isso é possível que aconteça se o processo for bem-sucedido.

O objetivo principal desta segunda parte é mostrar os processos de provisão de pessoas, ou seja, os processos através dos quais a organização agrega as pessoas ao seu convívio cotidiano. No Capítulo 4, abordaremos o recrutamento de pessoas, através do qual as organizações buscam e localizam candidatos para suprir processo seletivo. No Capítulo 5, abordaremos a seleção de pessoas, através da qual as organizações avaliam e escolhem os talentos mais adequados às suas necessidades atuais e futuras.

CAPÍTULO 4

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Descrever o mercado de trabalho e suas características.
- Descrever o mercado de recursos humanos e suas características.
- Definir o conceito de recrutamento de pessoas.
- Conhecer as modalidades de recrutamento interno e externo.
- Descrever as técnicas de recrutamento externo.
- Avaliar os resultados do recrutamento.

O que veremos adiante

- Mercado de Trabalho
- Mercado de RH
- Conceito de Recrutamento
- Qual o Foco do Recrutamento
- Técnicas de Recrutamento Externo
- Avaliação dos Resultados do Recrutamento

CASO INTRODUTÓRIO

A POWERCONSULTING

A PowerConsulting é uma empresa de consultoria em assuntos administrativos. Seu portfólio de serviços abrange assessoria em qualidade e produtividade. Sua carteira de clientes abrange 120 indústrias de porte e novos contratos de consultoria estão sendo negociados. Preocupado em manter uma equipe de consultores de alto padrão para atender ao crescimento dos serviços, Ricardo Costa, o presidente, solicitou à diretora de RH, Marina Silveira, um projeto sobre um novo sistema de recrutamento e seleção de candidatos a consultores.

Marina entusiasmou-se com a idéia e foi muito além. Trouxe para a mesa de Ricardo um novo sistema

de preparação interna de consultores a partir da admissão de *trainees*. Como é quase impossível recrutar consultores prontos e acabados no mercado, a proposta de Marina é recrutar e selecionar *trainees* e submetê-los a um intenso programa de treinamento e de avaliação através dos próprios gerentes de linha. Cada gerente seria o tutor de um grupo de *trainees* e responsável pelo seu treinamento e avaliação. Marina queria transformar os gerentes em gestores de RH e, com isso, transformar a PowerConsulting em uma fábrica de cérebros privilegiados. Seu projeto seria o início dessa visão. ☛

As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. Pelo recrutamento, a organização – que faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para determinados candidatos – que fazem parte do mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

Mercado de Trabalho

É no mercado onde ocorrem as transações e relacionamentos. Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. O mecanismo de oferta e procura é a característica

principal de todo mercado. O mercado de trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização – na medida em que oferece oportunidades de trabalho – constitui parte integrante de um MT.

O MT é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de GP das empresas. Quando o MT está em situação de oferta – quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a

DICAS

O MERCADO DE TRABALHO E SUAS RESTRIÇÕES

O MT sofre regulações e restrições que veremos adiante. A convivência entre o MT e as regras da legislação trabalhista nem sempre é pacífica. De um lado existem forças que desejam aumentar e fortalecer as restrições impostas pela legislação trabalhista ao MT para tornar a sociedade mais solidária. Por outro lado, existem forças que desejam que o mercado corra solto deixando que o ímpeto da iniciativa privada fomenta uma sociedade mais próspera. Deste lado, a legislação trabalhista é criticada por ser uma força impeditiva da geração de emprego, pelo fato de sobrecarregar demasiadamente os custos das empresas.

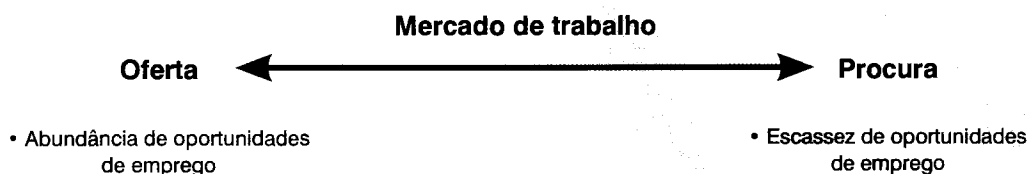


Figura 4.1. *As situações do mercado de trabalho.*

procura delas –, as organizações se vêem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as suas posições em aberto. Quando o MT está em situação de procura – quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas –, as organizações se vêem diante de um recurso fácil e abundante: há profusão de pessoas que disputam empregos no mercado.

Além disso, as características do MT também influenciam o comportamento das pessoas e, em particular, dos candidatos a emprego. Quando o MT está em situação de oferta, existe excesso de vagas e oportunidades de emprego para os candidatos. Nestas circunstâncias, eles podem escolher e sele-

cionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades e os maiores salários. Como existem boas oportunidades no MT, os empregados ficam encorajados a deixar seus atuais empregos para tentar melhores oportunidades em outras organizações. Todavia, quando o MT está em situação de procura, os mecanismos se invertem, como mostra a Figura 4.3.

Fatores condicionantes do MT

O MT é condicionado por inúmeros fatores como:¹ o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
• Investimentos em recrutamento para atrair candidatos	• Baixos investimentos em recrutamento devido à oferta de candidatos
• Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos	• Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos
• Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos	• Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados
• Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos	• Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos
• Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários	• Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação do pessoal
• Ênfase no recrutamento interno, como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreiras	• Ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação

Figura 4.2. *O impacto do MT sobre as práticas de GP.*

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
• Excesso de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho	• Escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho
• Os candidatos escolhem e selecionam as organizações que ofereçam melhores oportunidades, salários e benefícios	• Os candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas ou candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações
• As pessoas se predispõem a deixar seus empregos atuais para tentar melhores oportunidades em outras organizações, aumentando a rotatividade de pessoal	• As pessoas procuram fixar-se nos atuais empregos, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados
• Os funcionários sentem-se donos da situação e fazem reivindicações de melhores salários, benefícios e tornam-se mais indisciplinados, faltam e atrasam mais, aumentando o absenteísmo	• Os funcionários passam a não criar atritos em seus empregos, nem a propiciar possíveis desligamentos; tornam-se mais disciplinados, procuram não faltar nem atrasar ao serviço

Figura 4.3. O impacto do mercado de trabalho sobre os candidatos.

no mercado internacional. O primeiro tem a ver com a escala do emprego (crescimento do emprego), enquanto os demais fatores, com a intensidade do emprego (qualidade e produtividade do emprego). Em uma economia aberta, quanto maior a intensidade, maior tende a ser a escala de transações. Nas duas eras industriais – industrialização clássica e neoclássica – a composição do emprego era estável e permanente. Na Era da Informação, a mobilidade dos empregados cresceu assustadoramente com a migração do emprego na indústria para o setor de serviços, do assalariamento legal e formal para o ilegal e informal, do emprego industrial metropolitano para o não-metropolitano e o aumento do trabalho autônomo. Em paralelo, cresceu a exigência de qualificação dos trabalhadores em todos os setores. Em síntese, aumentou a mobilidade espacial, setorial, ocupacional e contratual. Essa mobilidade tende a depreciar rapidamente as habilidades específicas dos trabalhadores, o que significa que mesmo os trabalhadores mais educados precisavam de reciclagem permanente. Além da escala do emprego, também a natureza do trabalho está mudando, exigindo maior velocidade nos processos de

transição dos trabalhadores para a nova situação. Por isso, os esforços de formação e requalificação profissional tornam-se fundamentais.

O novo perfil do emprego

Ao longo da Revolução Industrial, o MT substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação o MT está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora esteja produzindo cada vez mais graças à modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade das pessoas. E cada vez mais, o setor de serviços oferece mais empregos. A modernização das fábricas vai na direção de produtos melhores e mais baratos, ampliando o mercado interno de consumo e ocupando uma fatia maior no mercado externo ou global. O aumento do consumo e da exportação funciona como alavancador do emprego no setor de serviços. A modernização industrial provoca uma migração de empregos, e não a extinção de empregos. Joelson Beting,² defende a tese de que quem faz o emprego do trabalhador não é o produtor, mas o

1. Redução do nível de emprego industrial:
 - a – Produção industrial maior e com menos pessoas, através de novas tecnologias e processos.
 - b – Oferta de emprego em expansão no setor de serviços.
 - c – Migração do emprego industrial para o emprego terciário.
2. Gradativa sofisticação do emprego:
 - a – Trabalho industrial cada vez mais mental e cada vez menos braçal.
 - b – Aporte da tecnologia da informação na indústria.
 - c – Maior automatização e robotização dos processos industriais.
3. Conhecimento como o recurso mais importante:
 - a – Capital financeiro é importante, mas ainda mais importante é o conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo.
 - b – Conhecimento é novidade, é inovação, é criatividade, é a mola mestra da mudança.
4. Tendência à globalização:
 - a – Globalização da economia e criação de uma aldeia global.
 - b – Globalização do mercado de trabalho, cada vez mais mundial e cada vez menos local.

Figura 4.4. As tendências: a forte mudança no mercado de trabalho no mundo.³

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUAL É O FUTURO DO EMPREGO?⁴

A revolução tecnológica jogará hordas de desempregados nas ruas? O setor de serviços jamais será capaz de absorver todos aqueles que perderam seus empregos na indústria? Estamos trocando empregos bons por outros instáveis e mal pagos? Nada disso é verdade para Steven Davis,⁵ da Universidade de Chicago. Não há nenhum fim do emprego por perto. O que se diz hoje é o mesmo que se falava na época da Revolução Industrial, em que se inventou a máquina a vapor e houve ganhos de produtividade na mecanização da agricultura, transferindo os trabalhadores para a indústria. Mesmo que a taxa bruta de desemprego fique constante, sempre haverá um movimento intenso de criação e de destruição de empregos na economia. Há muito pânico e pouca informação a respeito do assunto. Os ciclos econômicos são fatores determinantes na criação e destruição de empregos. O comércio internacional é apenas um dos fatores que contribuem para a destruição de empregos. A competição interna também produz resultados semelhantes. Mas quando se olha a questão por um ângulo microeconômico deve-se atentar para a capacidade de inovação e adaptação das empresas. Pense no que aconteceu com os computadores. A IBM dominava o mercado de *main-*

frames, mas, em razão de uma série de deficiências culturais e organizacionais, mostrou-se incapaz de mover-se com rapidez para o mercado de micros. Por isso, ela se tornou um jogador menos relevante no setor. Se houve uma brutal destruição de empregos na IBM, houve uma brutal criação de postos de trabalho em outras empresas, que foram mais ágeis. É o conceito de destruição criadora de Schumpeter. O mesmo vale para a AT&T americana, que ficou muito menor. Em contrapartida, o número de empregos criados no setor de telecomunicações nos Estados Unidos foi extraordinário. Uma parte nunca deve ser tomada pelo todo. Alguns analistas preferem fotografar um detalhe negativo e, a partir daí, produzir uma generalização que é totalmente incorreta.

As taxas de desemprego tendem a ser maiores onde a educação é pior. O problema educacional é um dos principais responsáveis pela concentração de renda. Um efeito da revolução tecnológica é o fato de haver maior demanda por gente mais qualificada e menor necessidade de empregos tradicionais. Isso mostra que as taxas de desemprego são maiores onde os níveis educacionais são menores. Sem dúvida alguma, a educação melhora a empregabilidade. ☼

consumidor, que é o próprio trabalhador. De preferência, o trabalhador remunerado e com carteira assinada. O contundente crítico do sistema, Paul Krugman,⁶ liga as duas pontas: a modernização é reaccelerada pela globalização nas duas mãos, está inventando empregos novos com a mesma velocidade com que elimina empregos antigos. Com uma vantagem: os empregos que surgem são melhores e com salários maiores que os empregos que somem. Assim, a modernização promove no conjunto da economia a precariedade do trabalho (e da renda) da pequena minoria de demitidos em troca do enobrecimento do emprego (e do salário) da grande maioria dos que permanecem a bordo das empresas que se modernizam. Em resumo, o balanço da modernização é positivo. Beting lembra que a produção e o uso de computa-

dores, equipamentos, programas e processos de automação abriram cerca de 12 milhões de novos empregos nos Estados Unidos. Metade deles no campo do *software*, cujo mercado de trabalho ficou três vezes maior do que o do setor automobilístico. Quem poderia imaginar isto?

Como diz Joelmir Beting, a discussão do emprego já está completando 250 anos e vem desde o começo da Revolução Industrial: alguns especialistas sustentam que a tecnologia é inimiga do emprego, enquanto outros garantem que a tecnologia e o emprego são verdadeiros irmãos siameses. No Brasil, essa controvérsia tem menos de 50 anos. José Pastore assinala que, historicamente, a inovação tecnológica e a melhoria da produtividade sempre estiveram associadas à expansão do emprego, e não à sua

CASO DE APOIO

AS TENDÊNCIAS DO EMPREGO

William Bridges⁷ traz duas notícias: uma ruim e uma boa. A notícia ruim é que a era do emprego formal, ortodoxo, com padrões e empregados, salários e benefícios, contrato de trabalho e carteira assinada está no fim. É um fenômeno mundial. A tradicional idéia de emprego com a qual sempre convivemos e fomos educados, com horário de trabalho, cinco dias por semana, no escritório da empresa, com férias, 13º salário, encargos trabalhistas e previdenciários, é um conceito do século XIX e que está desaparecendo com uma rapidez incrível. O velho estilo de trabalhar e crescer dentro das empresas e depois se aposentar é uma página virada no livro da história do emprego. Está ocorrendo uma mudança radical no conceito de emprego e os empregados convencionais estão desaparecendo do mapa. O surto de desemprego no mundo inteiro está aí para confirmar. As transformações são mais intensivas e exigem novas e diferentes formas de emprego, como o emprego temporário, o trabalho em tempo parcial, horários flexíveis, o trabalho remoto (em escritórios virtuais ou no chamado *home office* ou *teleworking*) para os que ainda mantêm seu emprego. Os contratos de trabalho de curtíssimo prazo, a subcontratação, a terceirização, a parceria e outras formas de relacionamento no trabalho já são fre-

qüentes. Mesmo nos empregos que ainda restam há uma espécie de *just-in-time*: o trabalhador eventual ou o empregado temporário. A chamada economia flexível.

A notícia boa é que a maneira de ganhar a vida não depende mais de um emprego formal no escritório da empresa. Trabalhar não é ter um emprego. As empresas estão passando por um enxugamento e se concentram em suas atividades essenciais, sobretudo naquelas que agregam valor ao produto ou serviço e ao cliente. A evolução da tecnologia da informação está por trás disso tudo. A consequência dessa transformação é o surgimento da chamada empresa virtual, uma entidade sem existência física, sem funcionários como os que existem hoje e cujas partes funcionais estão ligadas entre si apenas eletronicamente. Não há edifícios, salas, mesas, arquivos ou estacionamento, refeitórios, elevadores etc. É o escritório móvel ou virtual. E a mobilidade se resume a duas palavras-chave: miniaturização e comunicação. A primeira fez surgir os micros de pequeno peso, telefones de bolso e *modems* de comunicação de dados do tamanho de um cartão de crédito. A segunda provocou um avanço na velocidade e na capacidade de transmissão de dados, fazendo o mundo encolher ou, pelo menos, parecer menor. ●

redução, como se costuma pensar, pois a modernização enobrece o trabalho humano, melhora a qualidade de produtos e serviços, reduz o custo relativo da produção e amplia o mercado, a produção e o emprego. Pastore cita o exemplo do Primeiro Mundo: os países desenvolvidos estão mergulhados na nova revolução tecnológica e as taxas de desemprego do bloco variam de 3% no Japão a 23% na Espanha, passando por 11% na Alemanha ou 5% nos Estados Unidos – os precursores da Quarta Onda. As novas tecnologias não são responsáveis, em si mesmas, pelo desemprego. Elas só se tornam destrutivas quando o regime contratual do trabalho se torna inflexível. A legislação trabalhista constitui o elemento rígido que impede a flexibilidade do emprego. Para ele, quanto maior a flexibilidade de contratação e de demissão, tanto maior a oferta de emprego. E acrescenta: estamos reféns de um sistema realmente perverso – ou se contrata com todos os encargos trabalhistas, que são muitos, ou se emprega sem direito algum. Daí a ocupação informal, que já atinge 57% da força nacional de trabalho. As novas tecnologias não mudam o perfil de todas as profissões, pois não há um movimento único em direção a um maior nível de qualificação para todas elas. A demanda por trabalhadores de baixa qualificação vai continuar viva, na crescente economia de serviços. Isso é bom para os mais velhos. Quanto aos jovens, devem buscar o futuro na educação, que se torna cada vez mais importante que o simples treinamento. O novo trabalhador deve ser polivalente, sabendo realizar de quase tudo um pouco. Não bastará ser educado. É preciso ser bem-educado. Quem for capaz de resolver problemas terá emprego garantido. Acabou a profissão de tamanho único. O desemprego em nosso país está sendo provocado menos pelo avanço tecnológico e muito mais pelo atraso educacional. Quando se fala em competitividade global, o desafio é também da escola e não apenas da empresa. Ou educamos mais e melhor ou então temos de convencer nossos concorrentes a “deseducar” seus profissionais. Assim, o futuro do emprego em nosso país passará pela melhoria da educação geral, formação profissional básica e flexibilização da legislação trabalhista. No mais, vamos deixar a tecnologia em paz. É por isso que Gary

Becker, prêmio Nobel de Economia, é mais contundente ao afirmar que o maior responsável pelo desemprego da mão-de-obra qualificada na educada Europa não é a modernização tecnológica, mas a legislação trabalhista antiquada e retrógrada.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

O FIM DOS EMPREGOS⁸

Jeremy Rifkin afirma que estamos em uma nova fase da história caracterizada pelo declínio sistemático e inevitável dos empregos. O número de pessoas subempregadas ou sem trabalho está aumentando, à medida que milhões de ingressantes na força de trabalho se descobrem vítimas de uma extraordinária revolução da alta tecnologia. Computadores sofisticados, telecomunicações, robótica e outras tecnologias de ponta estão substituindo seres humanos em cada setor e indústria – da manufatura, varejo, serviços financeiros ao transporte, agricultura e governo. Ao contrário dos demais autores citados há pouco, Rifkin considera a tecnologia a grande vilã do emprego. Muitas funções jamais retornarão: operários, ascensoristas, secretárias, auxiliares de escritório, recepcionistas, vendedores, caixas de banco, telefonistas, cobradores de ônibus, bibliotecários e gerentes médios são apenas algumas das funções destinadas à virtual extinção. Embora estejam sendo criadas algumas novas funções, elas são, na maioria, empregos de baixa remuneração e, em geral, temporários. Segundo ele, o mundo está se polarizando em duas forças irreconciliáveis: de um lado, a elite da informação, que controla e administra a economia global de alta tecnologia, e de outro, o número crescente de trabalhadores deslocados, com poucas perspectivas e pequena esperança de encontrar bons empregos em um mundo cada vez mais automatizado. Rifkin acha que devemos deixar a ilusão de retrainar pessoas para cargos já inexistentes, e nos prepararmos para um mundo novo que está eliminando o emprego de massa na produção e na comercialização de bens e serviços. No século XXI, o setor de mercado e o setor público deverão desempenhar um papel cada vez menor no cotidiano das pessoas em todo o mundo. O futuro está no terceiro setor da economia: as comunidades de interesses próprios. Segundo ele, esta é a saída do sufoco. ●

A maior pressão está relacionada com o impacto do desenvolvimento tecnológico e das contínuas inovações nas organizações, no sentido de proporcionar maior produtividade e qualidade no trabalho. Fazer cada vez mais e melhor com cada vez menos recursos, ou, em outras palavras, com menos pessoas. Isso significa produtividade e qualidade para proporcionar competitividade através de produtos melhores e mais baratos. Numa das pontas está a redução do número de funcionários e a consequente redução da oferta de empregos em cada organização. No entanto, na outra ponta está o au-

mento do mercado e oportunidade para um maior número de organizações com mais empregos em uma economia eminentemente dinâmica e competitiva. Paradoxal? Apenas na aparência.

Mercado de RH

Se o mercado de trabalho se refere às oportunidades de emprego e vagas existentes nas empresas, o mercado de recursos humanos (MRH) é o reverso da medalha. Ele se refere ao conjunto de candidatos a emprego. O MRH – ou mercado de candidatos – se

CASO DE APOIO

SEM SAIR DE CASA⁹

No início do século XX, Henry Ford, o inventor da fábrica moderna, reclamava: “Por que toda vez que solicito um par de braços, vocês me trazem um ser humano junto?” Naquela época, Ford queria apenas mão-de-obra. O mundo mudou. Um século depois, a velha linha de montagem da Ford foi robotizada e transformada em células de produção e satélites de fornecedores para proporcionar a fábrica enxuta e *just-in-time*. Na fábrica automatizada do futuro, o trabalho humano será residual ou apenas de supervisão. Na difusão dos micros e das redes, surge o teletrabalho: o trabalho em casa, por encomenda, com ou sem o vínculo empregatício, plugado nos avanços da tecnologia da informação. Privilégio da nova geração de micreiros.

José Pastore bota mais lenha na fogueira: “Mais cedo do que se imagina, a maioria dos trabalhadores vinculados ou não às empresas estará atuando em casa, em oficina particular ou em escritório próprio. O teletrabalho, servido pelo computador, substituirá o trânsito, a poluição e o estresse da cidade grande. O que deve melhorar a qualidade de vida do profissional e a produtividade da empresa.” Isto não é ficção, pois o número de americanos que trabalham para empresas sem sair de casa pulou de seis milhões para 48 milhões, segundo estudo do Media Lab do MIT. Joelmir Beting lembra que, em vez de o empregado deslocar-se para o local de trabalho, este vai até o endereço do trabalhador – ain-

da que situado a centenas de quilômetros da empresa. Na garupa do teletrabalho, vem aí o emprego global, impensável há menos de meia década. Uma pessoa morando em Caravelas, BA, poderá trabalhar para uma empresa de Cincinatti, Estados Unidos, ou para uma empresa de Uberaba, MG, seja em tempo integral ou parcial, em trabalho permanente ou contínuo. É o que acontece com empresas indianas fazendo o *call-center* de empresas americanas. Pesquisas mostram que a produtividade do teletrabalho em casa é até 40% maior que a da mesma tarefa na empresa. O lado ruim do teletrabalho é que ele dificulta a supervisão, afeta o sigilo do negócio, rompe o conceito de carreira e promoção, acaba com o calor humano do trabalho em grupo. Nos Estados Unidos, já existem contratos coletivos de teletrabalho para mulheres arrimos de família, deficientes físicos e para universitários. O próprio Beting trabalha em casa desde 1977. Fala-se, hoje, em usinas comunitárias de teletrabalho, em vilas suburbanas, em aldeias do interior e em plataformas mundiais de teletrabalho que já funcionam na Índia e na Indonésia. A interconectividade do computador, do telefone e do televisor patrocina essa onda da informação. Nos Estados Unidos, proliferam as *worknets*: os teletrabalhadores interconectados para a solução de problemas, tomada de decisões ou execução e subcontratação de tarefas por encomendas. ●

refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando mas dispostas a buscar um outro emprego. O MRH é constituído de pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas. Como todo mercado, o MRH pode ser segmentado para facilitar sua análise e penetração.

O MRH pode se apresentar em situações de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos). As duas situações extremas são mostradas na Figura 4.6.

O MRH pode estar total ou parcialmente contido no MT, como mostra a Figura 4.7.

As características do MRH influenciam poderosamente as práticas de RH das organizações que compõem o MT, como mostra a Figura 4.8.

Por outro lado, além de influenciar o comportamento das organizações, as características do MRH também influenciam o comportamento das pessoas e, em particular, dos candidatos, como mostra a Figura 4.9.

O MRH é dinâmico e apresenta forte mobilidade. Segundo dados do Ministério do Trabalho, os 24,1 milhões de trabalhadores empregados no setor formal da economia apresentaram elevado índice de rotatividade: no decorrer de 1997, cerca de 8.457 milhões de assalariados foram demitidos, enquanto outros 8.421 milhões foram admitidos. Isso significa que 30% dos trabalhadores trocaram de emprego. É um índice extremamente alto de rotatividade.

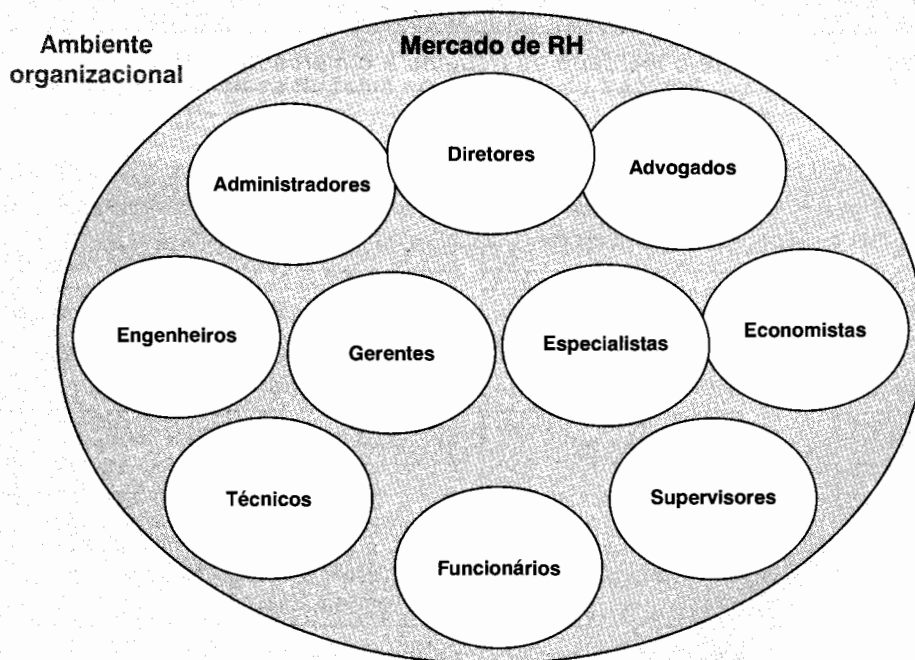


Figura 4.5. Segmentação do mercado de RH.

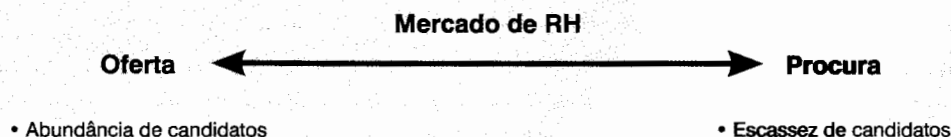


Figura 4.6. As situações do MRH.

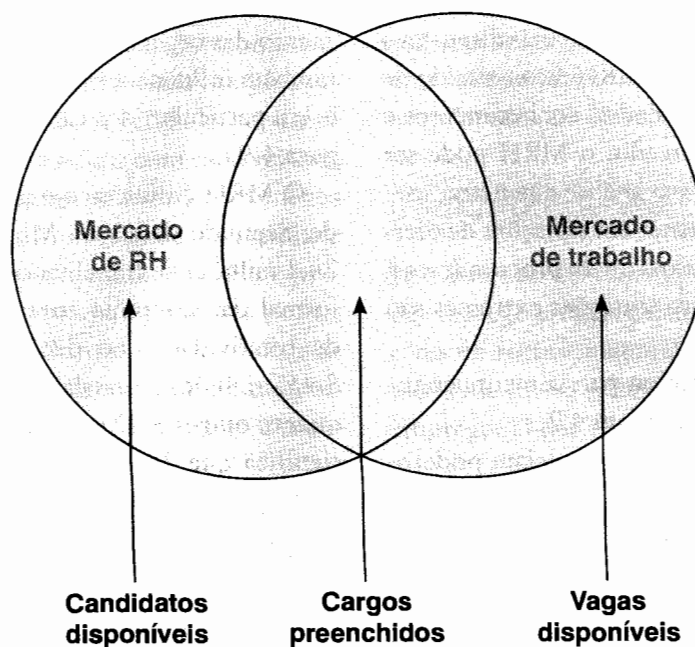


Figura 4.7. O intercâmbio entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho em procura
• Excessiva quantidade de vagas	• Insuficiente quantidade de ofertas de vagas
• Competição entre empresas para obter candidatos	• Falta de competição entre as empresas para obter candidatos
• Intensificação dos investimentos em recrutamento	• Redução dos investimentos em recrutamento
• Redução das exigências aos candidatos	• Aumento das exigências aos candidatos
• Intensificação dos investimentos em treinamento	• Redução dos investimentos em treinamento
• Ênfase no recrutamento interno	• Ênfase no recrutamento externo
• Políticas de fixação do pessoal (Retenção do capital humano)	• Políticas de substituição do pessoal (Melhoria do capital humano)
• Orientação para as pessoas e para seu bem-estar	• Orientação para o trabalho e para a eficiência
• Intensificação dos investimentos em benefícios sociais	• Redução ou congelamento dos investimentos em benefícios sociais

Figura 4.8. Comportamento das organizações no mercado de trabalho.

Mercado de RH em oferta	Mercado de RH em procura
• Excessiva quantidade de candidatos	• Insuficiente quantidade de candidatos
• Competição entre candidatos para obter emprego	• Falta de competição entre os candidatos
• Rebaixamento das pretensões salariais	• Elevação das pretensões salariais
• Dificuldade em conseguir emprego	• Facilidade em conseguir emprego
• Temor de perder o atual emprego e maior fixação ao emprego	• Vontade de perder o atual emprego e menor fixação ao emprego
• Baixo absentismo	• Elevado absentismo
• O candidato aceita qualquer oportunidade desde que ela apareça	• O candidato seleciona as múltiplas oportunidades que tem pela frente
• Orientação para a sobrevivência	• Orientação para a melhoria e desenvolvimento profissional

Figura 4.9. Comportamento dos candidatos no mercado de trabalho.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A POWERCONSULTING

Para transformar a PowerConsulting em um celeiro de cérebros privilegiados, Marina montou um processo misto de recrutamento e seleção de *trainees*. Enquanto o estágio pressupõe uma permanência curta na empresa, com data para começar e terminar, o *trainee* tem uma proposta para ficar. O DRH se incumbiria de fazer o recrutamento, a triagem e aplicação de testes de conhecimentos e aptidões nos candidatos. Aqueles que vencessem tais barreiras seriam encaminhados aos gerentes

de linha e suas equipes, que se incumbiriam de entrevistá-los e selecioná-los. Os candidatos finalistas seriam entrevistados por Ricardo Costa, o presidente, que fazia questão de conhecer pessoalmente todos os futuros consultores de sua empresa. Com isso, o processo seria uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Para tanto, deveria começar a treinar os gerentes e equipes para participarem ativamente do processo. Por onde começar? Como você poderia ajudá-lo? *

GP DE HOJE

O VILÃO DO EMPREGO¹⁰

Globalização, competição, modernização, estabilização. Para 63% dos nossos trabalhadores, tudo isso já virou palavrão. É o que revela pesquisa do Ibope, encomendada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). A globalização incendeia a competição que desencadeia a modernização – com ou sem a estabilização. O processo é darwiniano: a vitória do mais capaz

na corrida dos desiguais. A modernização das empresas é um jogo bruto de dois tempos: no primeiro, destruição de empregos ruins, obsoletos, aviltados. No segundo, (re)criação de empregos bons, modernos, valorizados. Eis a questão de fundo. A modernização significa sofrimento transitório de 7% de desempregados em troca do benefício permanente de 93% de ocupados.

Estes, a bordo de empresas que se modernizam, passam a realizar dentro delas um trabalho melhor por um salário maior. Ou por uma realização pessoal mais gratificante no próprio ambiente de trabalho. No primeiro tempo do jogo bruto, dá-se menos uma redução do emprego e mais uma migração de emprego. No momento brasileiro, a inflação ainda ronda 5% ao ano, mas o PIB patina abaixo de 3,5%. Por culpa da modernização? Não. Por obra e (des)graça de políticas monetárias e fiscais massacrantes e punitivas, porque reféns de um setor público anacrônico e perdulário. A chamada crise fiscal é o grande vilão do mercado de trabalho. Ela zera a capacidade de investir (e de empregar) do setor público e estiola a vontade de empreender do setor privado, sob o guante de créditos curtos e caros e de impostos pesados e iníquos.

Voltemos à modernização. No segundo tempo do mesmo jogo bruto, as empresas passam a oferecer produtos e serviços cada vez melhores, a custos e preços cada vez menores. Isso beneficia os acionistas, os trabalhadores e os consumidores. Acionistas gratificados ampliam o (re)investimento no negócio. Trabalhadores reciclados e mais produtivos tornam-se, participam dos resultados na qualidade do trabalho (e do salário). Consumidores dispõem de produtos melhores e mais baratos – consumindo mais. A modernização, no segundo tempo, amplia o consumo, a produção, o salário e o emprego. Sim, o emprego na economia em geral e na própria empresa que, modernizada, se torna agressiva, competindo e triunfando no mercado interno e no mercado externo. ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

DESQUALIFICAÇÃO EXCLUI 98% DOS TRABALHADORES¹¹

Em um ano, cerca de 100 mil pessoas foram atendidas no posto central do Sistema Nacional de Emprego (Sine-SP) da Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo para disputar as 11.194 vagas oferecidas pelas empresas. O mais dramático não é nove candidatos disputando cada vaga. A falta de qualificação e o grande número de exigências feitas pelas empresas foram determinantes para que menos de 2%, apenas 1.875 pessoas, fossem empregadas. Quase 98% foram excluídos por falta de qualificação. Enquanto as vagas diminuem, as em-

presas aumentam as exigências. O perfil do funcionário procurado pela indústria pode ser resumido na lista: 2º grau completo, experiência anterior e curso técnico do tipo dos oferecidos pelo Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), além da facilidade em trabalhar em equipe. Essa nova realidade levou o Senai a substituir cursos tradicionais, como os de torneiro mecânico e fresador, por treinamentos mais amplos, para desenvolver a sociabilidade em seus currículos. Habilidades técnicas apenas não são mais suficientes. ●

Conceito de Recrutamento

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

Recrutamentos interno e externo

Do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

Assim, enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado

DICAS

CONCEITOS DE RECRUTAMENTO

- **Recrutamento** é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização.¹²
- **Recrutamento** é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.¹³
- **Recrutamento** é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos.¹⁴
- **Recrutamento** é o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso.

na aquisição de competências externas. O recrutamento interno aborda os atuais colaboradores da organização, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização.

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). Por seu lado, para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.

O recrutamento interno e o externo contribuem para a formação e contínua atualização do banco de talentos que servirá de fonte para os recrutamentos futuros.

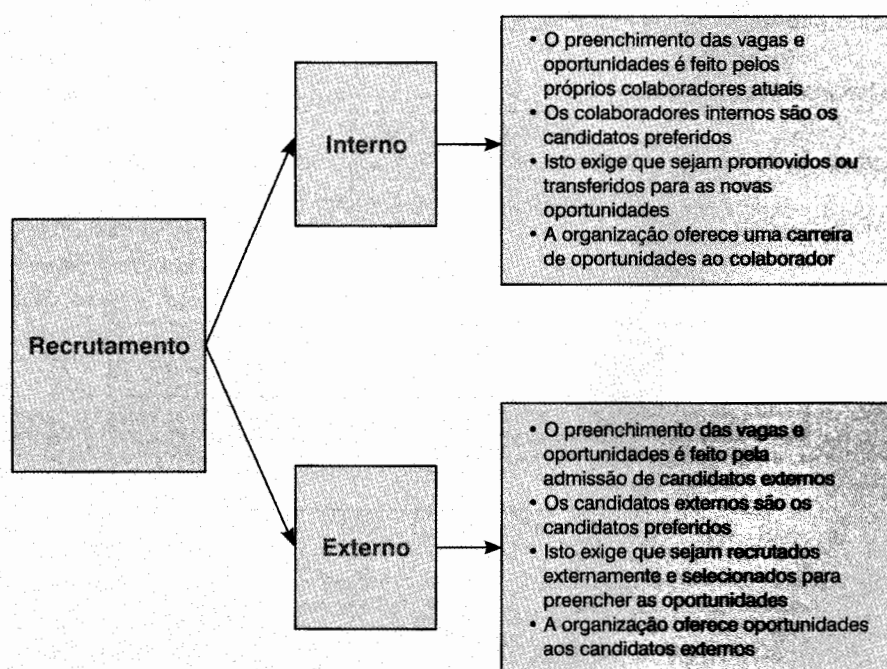


Figura 4.10. Recrutamento interno e recrutamento externo.

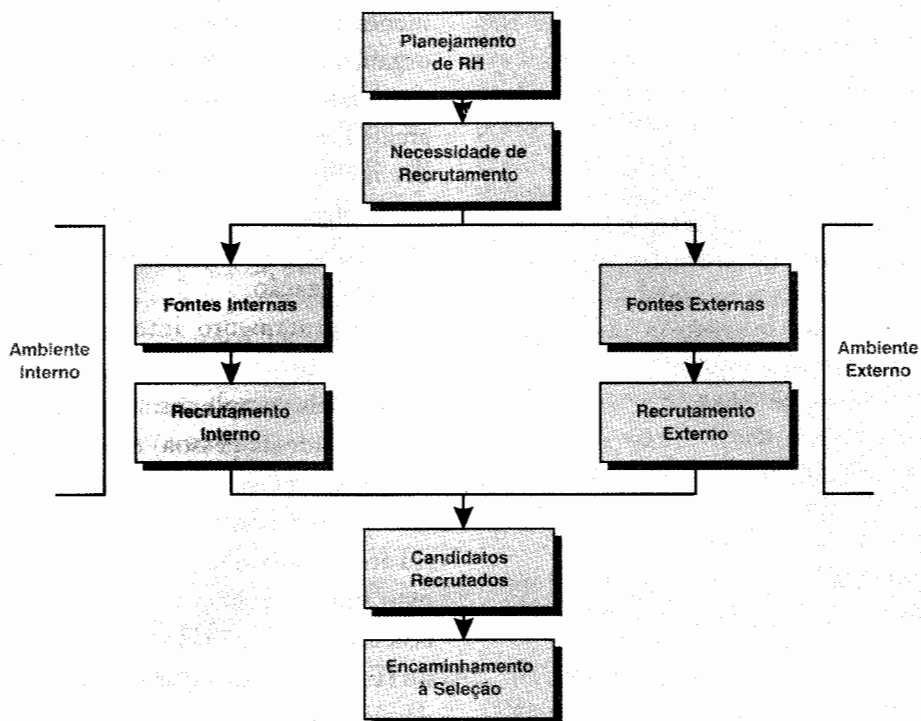


Figura 4.11. As alternativas de recrutamento de pessoas.

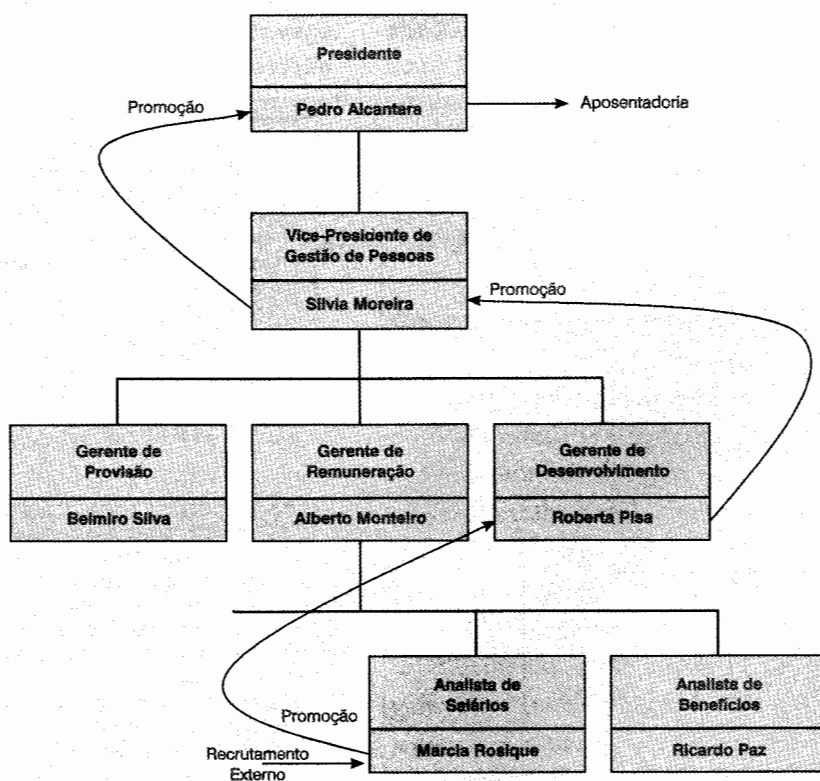


Figura 4.12. O recrutamento interno e a promovabilidade das pessoas.

▲ GP DE HOJE

COMO AS EMPRESAS RECRUTAM

O Bradesco capricha no recrutamento interno. Dos milhares de funcionários e dos seus 7.871 executivos, nenhum veio do mercado. Todos foram formados dentro da casa. O banco só admite funcionários para os cargos mais baixos, como *office-boy* ou es-
criturário e oferece uma "carreira fechada" (sistema de crescer internamente) pela frente. Para quem gosta de segurança, essa política é fundamental. Mas o recrutamento externo não fica atrás: em 12 meses, o Bradesco admitiu 3.565 pessoas, uma média de 10 por dia. A Accor Brasil é outra empresa que proporciona aos seus milhares de colaboradores chances de subir através do recrutamento interno, não só pelo

seu sistema formal de planejamento de carreira, como pelo seu crescimento devido à crescente expansão da rede hoteleira.¹⁵

O grupo Brasmotor utiliza um banco de talentos global onde estão inscritos todos os executivos de todas as unidades do grupo americano Whirlpool (controlador do Brasmotor) no mundo. A idéia é facilitar a transferência deles entre as filiais. A Dow tem o Job Announcement System, através do qual todas as vagas abertas no grupo no mundo são anunciadas na intranet. Todos os colaboradores de qualquer uma das filiais podem se candidatar desde que preencham os requisitos necessários.¹⁶ ●

↔ PRÓS E CONTRAS

RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno tem vantagens e desvantagens. Vejamos:

Prós:

1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.
4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
5. Não requer socialização organizacional de novos membros.
6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Contras:

1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.
2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas.
5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. ●

📦 DICAS

BOLSA DE EMPREGOS¹⁷

Bolsa de empregos é um organismo governamental ou sindical destinado a centralizar informações sobre os empregos disponíveis no MT. As empresas fornecem à entidade interessada os dados sobre as vagas existentes e essas informações são processadas e transmitidas aos candidatos desempregados. As bolsas de emprego foram criadas na Inglaterra no início do século XX, difundindo-se posteriormente para outros países europeus. No Brasil, essa atividade está institucionalmente reservada ao Ministério do Trabalho, por intermédio do Sistema Nacional de Empregos (Sine).

Recrutamento interno	Recrutamento externo
• Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização	• Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização
• Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização	• Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
• Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho	• Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo
• As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização	• As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las

Figura 4.13. As diferenças entre recrutamento interno e externo.

Qual o Foco do Recrutamento

Afinal, para que serve o recrutamento de pessoas? Depende do seu foco. Ou seja, depende do objetivo a que se propõe. O recrutamento pode estar focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos na organização e manter inalterado o *status quo*. Ou pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade no negócio. A Figura 4.14 dá uma idéia de como focar as atividades de recrutamento de pessoas.

Quando o recrutamento está baseado na atração de candidatos para preencher cargos vagos e disponíveis, vale a pena adicionar a preocupação em atrair também competências necessárias ao sucesso da organização.

Técnicas de Recrutamento Externo

Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de funcionários

internos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por essa razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento inicia com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *curriculum vitae* à organização. A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche, anotando os seus dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos. O preenchimento pode ser feito pela Internet. As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

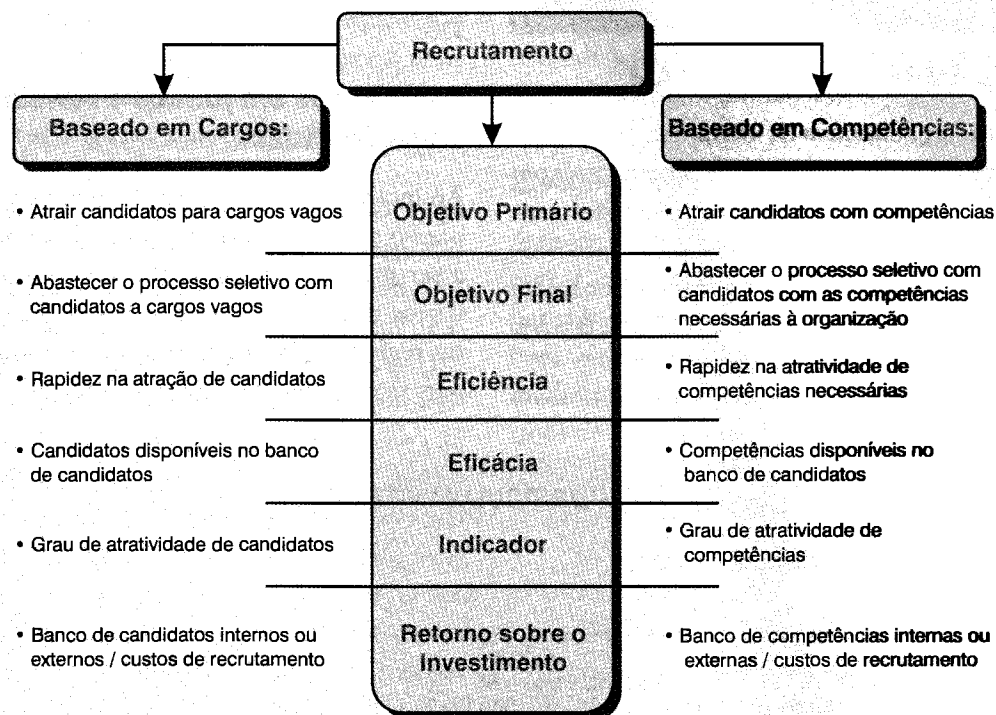


Figura 4.14. Recrutamento com base em cargos versus recrutamento com base em competências.

O *curriculum vitae* (CV) assume enorme importância no recrutamento externo. Funciona como um catálogo, currículo ou portfólio do candidato. O CV é apresentado em várias seções: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço e telefo-

ne para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência profissional (empresas onde trabalha e trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais).

⇄ PRÓS E CONTRAS

RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo tem suas vantagens e desvantagens.

Prós:

1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
5. Incentiva a interação da organização com o MRH.
6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Contras:

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno. ●

GP DE HOJE**COMO AS EMPRESAS RECRUTAM**

A maioria das organizações lê, interpreta, seleciona e até responde aos CVs recebidos pelo correio ou por e-mail.¹⁸ Os candidatos são triados e chamados para entrevistas, outros são arquivados para aproveitamento futuro e outros ainda são encaminhados para algum diretor sugerindo entrevista ou contato. O envio do currículo pela Internet virou padrão. ●

As principais técnicas de recrutamento externo são:

1. Anúncios em jornais e revistas especializadas

Anúncios em jornais costumam ser uma boa opção para o recrutamento, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido. Gerentes, supervisores e funcionários de escritório se dão bem com jornais locais ou regionais. Para empregados especializados, jornais mais populares são mais indicados. Quando o

CURRICULUM VITAE**Ademar de Souza Ricardo**

27 anos

Área Pretendida: Gerência Financeira

Brasileiro

Solteiro

Nascido em 18/10/1973 – Ribeirão Preto – SP

Rua Prudente de Moraes, 213 – Ap. 35 – São Paulo – SP – 04565-010

Fone: (011) 6185-6363

A. Objetivos Pretendidos:

Gerência Financeira ou posição correlata

B. Escolaridade:

- Universidade Geral de São Paulo – Faculdade de Administração – 1997
- Universidade Geral de São Paulo – Pós-graduação em Análise Financeira – 1998

C. Qualificação Profissional:

Experiência em investimento, crédito e financiamento para pessoas físicas/jurídicas. Sólidos conhecimentos do sistema bancário, hipotecário e mercado de capitais. Perfeita fluência em inglês e espanhol. Bons conhecimentos de francês e alemão. Excelente relacionamento bancário e com entidades de financiamento. Habilidade em computação (Word, Excel, PowerPoint etc.)

D. Experiência Profissional:

- Companhia Interamericana de Crédito
Gerente de Processos de Crédito – Agosto/2000 a Agosto/2006
- KLG Metais
Analista Financeiro – Fevereiro/1995 a Julho/2000
Supervisor de Orçamento Financeiro – Março/1990 a Fevereiro/1995
- Refrigeração Ártico S/A
Supervisor de Crédito – Agosto/1988 a Fevereiro/1990

E. Outros Cursos e Atividades:

- Convenção da ABF (Associação Brasileira da Finanças) de 5 a 12/8/1998 – SP
- Curso Avançado de inglês – Centro de Cultura Inglesa, São Paulo – 1997
- Curso Avançado de Internet – Internetcom, São Paulo – 1999
- Curso de Dinâmica de Grupo – Interface, São Paulo – 2000

Figura 4.15. Exemplo de curriculum vitae.

cargo for muito específico, pode-se lançar mão de revistas especializadas. A crescente globalização criou muitas oportunidades para novas posições em muitas empresas multinacionais, exigindo o conhecimento de outras línguas e o domínio de técnicas de computação.

A construção do anúncio é importante. Deve-se ter sempre em mente como o candidato interpretará e poderá reagir ao anúncio. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características, representadas pelas letras AIDA. A primeira é chamar a atenção. O anúncio apresentado na Figura 4.16 ocupa uma considerável área da seção de classificados e atrai a atenção pelo seu tamanho e clareza gráfica. A segunda é desenvolver o interesse. O anúncio da Figura 4.16 desperta o interesse no cargo pelo fato de mencionar a natureza desafiadora das atividades. A terceira é criar o desejo através do aumento do interesse, ao mencionar aspectos como satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, participação nos resultados e outras vantagens. Por fim, a ação. O anúncio abaixo provoca uma

ação ou providência do candidato, como enviar o seu CV pelo correio ou endereço eletrônico. A Internet tem sido a mídia preferida para o recrutamento externo para muitas organizações.

2. Agências de recrutamento

A organização pode, em vez de ir direto ao MRH, entrar em contato com agências de recrutamento para abastecer-se de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento. Existem três tipos de agências de recrutamento:

1. *Agências operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal.* Através de secretarias do trabalho ou entidades relacionadas com emprego.
2. *Agências associadas com organizações não-lucrativas.* Como associações profissionais ou não-governamentais. O Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE é um exemplo. Muitas universi-

ENTRE PARA UMA EMPRESA LÍDER NO MERCADO

Produtos superiores, programas inovadores de marketing e um invejável serviço ao cliente permitiram fazer da Flama uma das mais prestigiosas organizações de topo na área de serviços de financiamentos de todo o mundo. Como retaguarda de nosso sucesso estão funcionários altamente habilitados e comprometidos, cujo talento e espírito empreendedor estão conduzindo a Flama a um crescimento sem precedentes nos últimos anos. Se você quer compartilhar nossa visão e nossa conduta ética, considere os seguintes aspectos:

CONSULTOR DE PROVISÃO DE PESSOAS

A Flama busca um profissional de elite no mercado, capaz de assumir responsabilidades desafiantes, que incluem forte interação com generalistas de RH e gerentes de negócios para identificar futuras necessidades de pessoal, desenvolver fontes inovadoras de recrutamento e estratégias criativas para agregar pessoas empreendedoras e introduzir novos talentos humanos na organização.

O candidato à posição acima deverá ter pelo menos 5 anos em funções de responsabilidade por negócios e/ou experiência em ARH com um foco em resultados, experiência em recrutamento de alto nível, visão estratégica e forte habilidade em lidar com pessoas e equipes.

A Flama oferece excepcionais benefícios para pessoas excepcionais, incluindo seguro médico e odontológico, reembolso de despesas escolares, participação nos resultados e um plano de complementação de aposentadoria. Envie seu currículo para o e-mail:

FLAMA FINANCEIRA/DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS
Flama@flama-rh.com.br

Figura. 4.16. Exemplo de um anúncio de recrutamento.

dades mantêm órgãos de contato entre seus alunos formandos e empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional.

3. *Agências particulares ou privadas de recrutamento.* São as mais importantes fontes de pessoal gerencial e de escritório. Algumas cobram taxas exclusivamente da organização para cada candidato admitido, relacionadas com o salário de admissão. Em geral, o candidato nada paga.

As agências de recrutamento são eficazes em situações como:

1. A organização não possui um órgão de RH e não está preparada para recrutar ou selecionar pessoas de um certo nível.
2. Há necessidade de atrair um grande número de candidatos qualificados e a organização não se sente capaz disso.
3. O esforço de recrutamento visa alcançar pessoas que estão atualmente empregadas e que não se sentem confortáveis em lidar diretamente com empresas concorrentes.
4. O preenchimento do cargo é confidencial e não pode ser divulgado ao mercado ou internamente.

A utilização de agências requer os seguintes cuidados:

1. Dar à agência uma descrição completa e acurada do cargo a preencher. A agência precisa compreender exatamente o cargo a ser preenchido para proporcionar um conjunto adequado de candidatos.
2. Especificar à agência quais as ferramentas a utilizar na seleção dos candidatos potenciais, como formulários de emprego, testes e entrevistas, como parte do processo seletivo e os aspectos relevantes para o cargo.
3. Proporcionar retroação adequada à agência, ou seja, quais os candidatos rejeitados e qual a razão da rejeição.
4. Se possível, desenvolver um relacionamento de longo prazo com uma ou duas agências. Pode ser vantajoso designar uma pessoa para

servir de ligação entre a organização e a agência e coordenar as necessidades futuras de recrutamento.

Existem agências de recrutamento para altos executivos – as *headhunters* – que entrevistam e pré-selecionam os candidatos a posições mais elevadas.

3. Contatos com escolas, universidades e agremiações

A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, associações de classe (como sindicatos patronais, conselhos regionais, associações de ex-alunos), agremiações (como diretórios acadêmicos) e centros de integração empresa-escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado. Algumas organizações promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas, utilizando recursos audiovisuais, como propaganda institucional para divulgar as suas políticas de GP e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial, mesmo que não haja oportunidades a oferecer no curto prazo.

4. Cartazes ou anúncios em locais visíveis

É um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente, é colocado nas proximidades da organização, em portarias ou locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus ou trens.

5. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários

É outro sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos – amigos, vizinhos ou parentes – está utilizando assim um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Aqui, é o veículo que vai até o candidato através do funcionário. Dependendo de como

o processo é desenvolvido, o funcionário sente-se um importante co-responsável pela admissão do candidato. De certa forma, a organização delega aos seus funcionários boa parte da continuidade da sua organização informal.

6. Consulta aos arquivos de candidatos

O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema de arquivamento é feito de acordo com suas qualificações mais importantes, por área de atividade ou por cargo e se baseia no *curriculum vitae* ou nos dados da proposta de emprego. Para não se transformar em um arquivo morto, a organização deve manter contatos eventuais com os candidatos, a fim de não perder o interesse e a atratividade. Trata-se do sistema de recrutamento de menor custo. Quando funciona bem, é capaz de promover a apresentação rápida de candidatos.

7. Recrutamento virtual

É o recrutamento feito por meios eletrônicos e a distância através da Internet. A Internet veio revolucionar o processo de recrutamento. Seu valor resi-

DICAS

AS LIMITAÇÕES DO RECRUTAMENTO PELA INTERNET

Embora extremamente útil, a Internet tem as suas limitações:¹⁹

1. A Internet não é uma ferramenta de seleção de pessoas. Ela não substitui os contatos pessoais, as entrevistas face a face e outros passos importantes para avaliar atitudes e comportamentos que são vitais para buscar candidatos qualificados.
2. Os profissionais de GP se sentem frustrados com a falta de um toque pessoal.
3. O número de *resumés* (CVs) que podem ser enviados aumentou significativamente, forçando muitas empresas a dedicarem mais tempo de seus recrutadores para lidar com atividades relacionadas com a Internet.
4. A Internet favorece uma competição maior para a busca de candidatos qualificados no mercado.
5. O recrutamento através da Internet está crescendo à custa de outras abordagens tradicionais de recrutamento.
6. A confidencialidade tornou-se um problema sério, pois as informações através dos sites da Web podem ser violadas por *hackers*.

▲ GP DE HOJE

RECRUTAMENTO INTENSIVO

Quase sempre, as organizações utilizam conjuntamente todas essas técnicas de recrutamento externo. E o recrutamento é intensivo e permanente, mesmo quando não há oportunidades a oferecer. Os colaboradores são incentivados a convidar candidatos que conside-

rem importantes para a organização. A Fundação Inepar, por exemplo, utiliza todos os meios existentes para encontrar talentos: programas de estágios, *headhunters* (para cargos executivos), anúncios em jornais e contatos com universidades e escolas. ●

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A POWERCONSULTING

Marina queria começar com o planejamento do recrutamento dos *trainees*. Deveria apresentar a Ricardo Costa as alternativas de técnicas de recrutamento,

com suas vantagens e desvantagens. Como você procederia no lugar de Marina para demonstrar quais as melhores maneiras de recrutar? ●

▲ GP DE HOJE**COMPRE SUA VAGA²⁰**

As agências de recrutamento aumentam sua presença no país. Antes, conseguir um emprego dependia da rede de contatos pessoais (*networking*), ofertas em jornais, programas de recolocação patrocinados por empresas ou de um convite salvador. Tudo isso continua valendo, mas os profissionais de nível superior que querem trocar de emprego ou conseguir trabalho têm a opção de recorrer às consultorias de recolocação profissional. Esse serviço, conhecido pela palavra, em inglês, *outplacement*, é oferecido no país há uma década. As consultorias especializadas só atendiam profissionais encaminhados pelas companhias que ajudavam ex-funcionários a conseguirem um novo emprego. Agora, algumas delas aceitam que o candidato as procure diretamente, sem restrição quanto à idade, profissão ou experiência.

Esses empregos têm um preço. No mínimo, o valor do primeiro salário que o profissional receberá depois de contratado. Algumas empresas estabelecem um piso de R\$2.000. Se o candidato for contratado por R\$ 1.800 entrega o primeiro ordenado e quita a diferença no segundo pagamento. Em um cargo de diretor ou gerente, o preço pode chegar a R\$10.000. Em troca, o

candidato recebe orientação sobre a melhor maneira de conseguir uma vaga.

O *curriculum vitae* (CV) é o primeiro contato da empresa com o candidato e as agências dão extrema importância a ele. É uma carta de apresentação. O CV abrirá ou não as portas para as entrevistas. Por isso é tão importante. Uma pesquisa da DBM mundial de recolocação de executivos mostrou que os responsáveis pela seleção de profissionais das empresas dedicam no máximo 30 segundos à leitura de cada CV. Daí as restrições aos currículos massudos, que detalham a vida do candidato do curso primário ao último emprego. O documento reflete as mudanças de expectativa das empresas em relação aos profissionais: o CV precisa produzir resultados imediatos.

As informações do currículo devem ser concisas, claras, objetivas e ocupar, no máximo, duas páginas. Os dados pessoais, a área de atuação, a formação acadêmica e o domínio de idiomas são indispensáveis. Devem-se mencionar as empresas onde trabalhou, cargos ocupados e, uma novidade, os resultados alcançados no trabalho. Esta informação fornece um indício da capacidade de proporcionar resultados à organização. ●

de no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais. Ela traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou de agências de recrutamento sem necessidade de sair de suas casas. A facilidade e a simplicidade são enormes. A internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação por e-mail pronta e rápida, dispensando qualquer forma de intermediação.

8. Banco de dados de candidatos ou banco de talentos

Em função do não-aproveitamento de candidatos em certos recrutamentos, as organizações utilizam um banco de dados onde são arquivados os CVs para utilização futura em novos recrutamentos. Para as agências de recrutamento, o banco de dados constitui seu

principal patrimônio. Para as organizações, um filão de talentos para oferecer novas oportunidades de trabalho. Ao buscar um candidato externo, a primeira providência será consultar o banco de dados.

Avaliação dos Resultados do Recrutamento

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes.

O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A

avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. O recrutamento influencia considerável parcela do MRH. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciar, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. É incrível a proporção entre os candidatos que se apresentam e os que são aproveitados para disputar o processo de seleção, como mostra a Figura 4.17.

▲ GP DE HOJE

MIRANDO O FUTURO

O lema de muitas empresas: recrute hoje o executivo de amanhã. Na Gessy Lever, os diretores de suas divisões estão se dedicando a projetar o futuro do negócio para a próxima década, pois o perigo é contratar hoje funcionários que serão inadequados para os próximos cinco anos, quando estarão ascendendo nos quadros da companhia.²¹ ●

A Figura 4.18 mostra três critérios de medidas para avaliar o recrutamento: medidas globais, medidas orientadas para o recrutador e medidas orientadas para o método utilizado para o recrutamento.

Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre os candidatos. Os recrutadores provocam fortes impressões nos candidatos – que podem ser positivas ou negativas. Além do mais, a cooperação entre linha e *staff* no recrutamento é essencial. O consultor de RH e o pessoal de linha que recruta precisam saber exatamente o que o cargo exige e o que se procura nos candidatos.

O recrutamento não sai barato. Custa tempo e dinheiro. Mas compensa. Seu retorno ultrapassa de longe qualquer investimento neste sentido. Imagine que você deva fazer um levantamento dos custos mensais ou anuais de recrutamento de sua empresa. Como você preencheria a Figura 4.19?

Recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo.

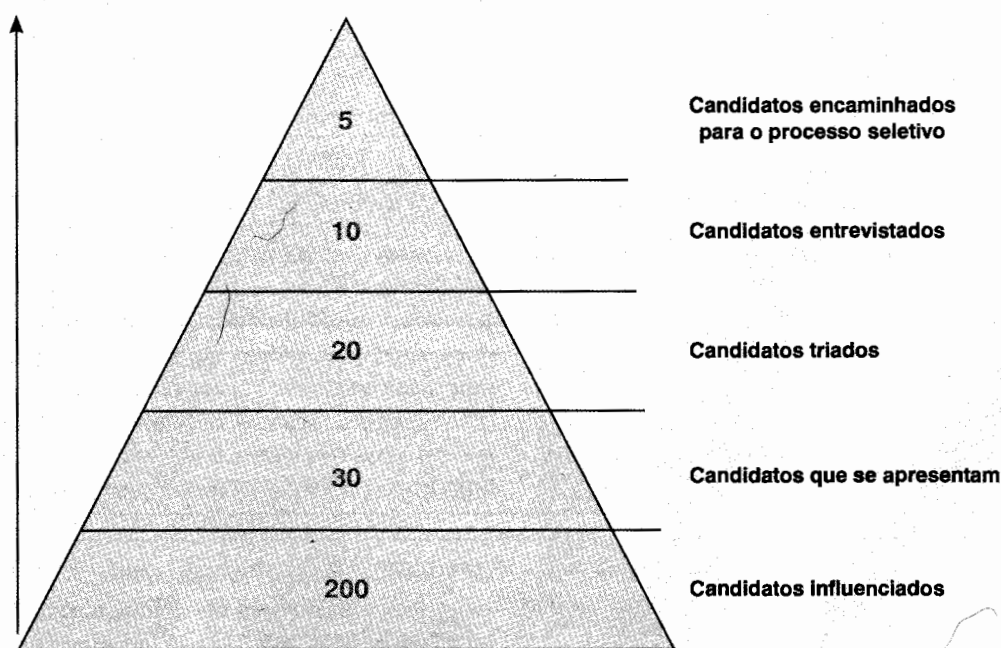


Figura 4.17. A pirâmide seletiva do recrutamento.

Medidas de critério global
Número ou porcentagem de:
• Cargos preenchidos
• Cargos preenchidos dentro do tempo normal
• Cargos preenchidos a custos baixos (custo por admissão)
• Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano na empresa
• Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com suas novas posições

Medidas de critério orientado para o recrutador
• Número de entrevistas feitas
• Qualidade dos entrevistados avaliada pelos entrevistadores
• Porcentagem dos candidatos recomendados que são admitidos
• Porcentagem dos candidatos recomendados que são admitidos e que se desempenham bem
• Custo por entrevista

Medidas de critério orientado para o método de recrutamento
• Número de candidatos apresentados
• Número de candidatos qualificados apresentados
• Custo por candidato
• Tempo requerido para gerar candidatos
• Custo por admissão
• Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade etc.)

Figura 4.18. Medidas para avaliar o recrutamento.²²

Despesas do pessoal de RH dedicado ao recrutamento	
• Salários e encargos sociais do pessoal de <i>staff</i> de RH (baseada na porcentagem de tempo dedicado ao papel de recrutamento de pessoas)	R\$ _____
• Despesas administrativas (como telefonemas, correios, material e programas de relações públicas, despesas de viagens etc.)	R\$ _____
• Viagens, alojamento e despesas pessoais de recrutadores de <i>staff</i>	R\$ _____

Despesas do pessoal de linha dedicado ao recrutamento	
• Salários e encargos sociais do pessoal de linha (com base na porcentagem de tempo dedicada ao papel de recrutamento de pessoas)	R\$ _____
• Outras despesas relacionadas (como transcrições e cópias de currículos)	R\$ _____
• Viagens, alojamento e despesas pessoais de recrutadores de linha	R\$ _____

Despesas diretas de recrutamento	
• Anúncios em jornais e revistas	R\$ _____
• Pagamentos a agências de recrutamento	R\$ _____
• Despesas com outras técnicas de recrutamento	R\$ _____

Despesas totais de recrutamento	
• Total das despesas de recrutamento no período	R\$ _____
• Custo de recrutamento por candidato	R\$ _____

Figura 4.19. Custos mensais ou anuais de recrutamento.

GP DE HOJE

EMPLOYEE VALUE PROPOSITION – EVP²³

Talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações. Capital financeiro pode ser obtido com boas idéias e bons projetos. Estratégias podem ser imitadas. Produtos podem ser copiados. Tecnologia pode ser comprada. Dinheiro pode ser emprestado. Gente é outra coisa. A principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações é o talento. Como assegurar que uma empresa consiga atrair e manter as cabeças mais brilhantes? A resposta, segundo a consultoria americana McKinsey em reportagem de capa da revista *Fast Company*, são três letras: EVP. É a sigla de *Employee Value Proposition* ou Proposta de Valor ao Empregado. A EVP funciona como o conjunto da marca (imagem ou reputação) da empresa e os empregos que ela oferece. Assim, como as marcas e os produtos superiores roubam fatias da concorrência, empresas com EVP superior arrebatam mais talentos no MRH. A McKinsey investigou 77 companhias americanas e entrevistou cerca de 6.000 executivos e dividiu as empresas em cinco grupos, pelo critério de retorno ao acionista nos últimos 10 anos. A pesquisa revelou:

1. As melhores empresas superam em 16 das 22 dimensões da EVP.
2. No grupo de melhor desempenho, 88% dos executivos de RH dizem que raramente suas companhias perdem um candidato pelo qual se interessam.
3. No mesmo grupo, 73% dizem que dificilmente perdem funcionários mais brilhantes para a concorrência.

Mas como construir uma EVP vencedora? Como atrair talentos? A primeira coisa é identificar o perfil do candidato adequado à empresa. As empresas de alto desempenho operam em um segmento dominante. Poucas empresas sabem traduzir o que buscam no mercado em apenas uma sentença. A HP busca engenheiros inventivos com habilidades para trabalhar em equipe. A Home Depot, uma rede americana de lojas, procura empreendedores obcecados em serviço ao consumidor. A pesquisa mostra que, ao buscar uma colocação, a maioria dos executivos leva em conta dois fatores básicos: valores e cultura da empresa e liberdade e autonomia no cargo. A pesquisa revela quatro tipos de executivos atraídos por diferentes apelos, como:

1. *Vá com o vencedor.* São as pessoas que buscam crescimento e avanço na carreira mais do que a missão da empresa ou sua localização. A Intel busca pessoas interessadas em alcançar um impacto na carreira.

2. *Grande risco, grande recompensa.* São as pessoas mais preocupadas com salários e ganhos do que com o crescimento da companhia.
3. *Salve o mundo.* São as pessoas que buscam empresas inspiradas pela missão organizacional. Salário e desenvolvimento pessoal contam menos. É o caso da americana Levi Strauss e da brasileira Natura.
4. *Estilo de vida.* São as pessoas que preferem bom relacionamento com o chefe e localização da companhia. A Sprint, empresa americana de telecomunicações, trocou Kansas City por Dallas, pois ali existe uma força de vendas mais bem preparada. Para dinamizar a holandeza Philips, foi necessário transferir a sede de Eindhoven para Amsterdam, na Holanda.

Muitas empresas descobriram que o apelo de viagens motiva o público jovem. A Harley-Davidson tem um estilo de gestão por *empowerment*: seus funcionários trabalham com total autonomia. Esse é o lema da casa. Cada empresa deve identificar o seu público-alvo e comunicar os pontos fortes de sua imagem e seus “produtos”: grandes empregos. E o que é um grande emprego? Que o cargo tenha pelo menos 80% de tarefas que o funcionário adore fazer. A pesquisa revela que os principais fatores que atraem os executivos são:

GRANDES EMPRESAS OFERECEM:

Valores e cultura	62%
Administração	50%
Mudanças excitantes	44%
Forte desempenho	29%
Empresa líder	21%
Pessoas talentosas	20%

GRANDES EMPREGOS SIGNIFICAM:

Liberdade e autonomia	60%
Mudanças excitantes	59%
Avanço na carreira	47%
Relacionamento com a chefia	29%
Compensação diferenciada	29%
Remuneração elevada	23%
Desenvolvimento pessoal	17%

Em resumo, apenas o salário não cria uma grande proposta de valor. Mas pode desequilibrar a EVP. ●

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

A PESQUISA DO PROGEP²⁴

A pesquisa do Progep – Programa de Estudos de Gestão de Pessoas – da FEA/USP teve como um dos objetivos identificar as empresas que possam ser consideradas exemplos de modelos de GP, isto é, prontas para as mudanças que se prevêem para a área. Entre as empresas brasileiras prontas para o futuro estão:

1. Natura
2. Gessy Lever
3. BankBoston (Personalité)
4. Nestlé
5. 3M
6. Embraer

7. Pão de Açúcar
8. Siemens
9. ABN-AMRO Banco Real
10. Hewlett-Packard (HP)
11. Alcoa
12. DuPont
13. Magazine Luiza
14. Marcopolo
15. Gerdau

Essas empresas têm elevado poder de atratividade de candidatos devido à sua imagem. ●

● CASO PARA DISCUSSÃO

CANDIDATO DIGITAL²⁵

Se na última vez que se candidatou a uma vaga você recorreu à velha agência dos correios, saiba que está perdendo tempo. Muitas empresas recebem currículos pela Internet – algumas delas por meio de formulários específicos para seleção na rede. A vantagem para o candidato é a facilidade. Basta preencher as informações solicitadas na tela do computador (no conforto de seu lar) e clicar no botão “enviar”. Para as empresas, significa agilidade para escolher seus profissionais. Ganha-se em produtividade, especialmente quando há muitos candidatos. Veja alguns exemplos:

1. O Grupo Accor tem um programa corporativo de *trainees*. Para isso, disponibilizou em sua página na Internet um programa para receber os currículos dos candidatos. Os examinadores utilizaram uma ferramenta de busca no banco de dados dos currículos recebidos. Resultado: a primeira triagem dos 3.000 candidatos foi feita em 45 minutos. Os custos operacionais foram reduzidos em seis vezes.
2. Na agência de propaganda DM9DDB, o tradicional “Dia do Estagiário” levou durante anos centenas de estudantes de publicidade às portas da empresa. O evento foi substituído pela coleta de informações curriculares enviadas pela Inter-

net. Depois de preencher o formulário, o candidato respondia na tela a uma prova de conhecimentos básicos sobre a área em que pretendia trabalhar. O processo funcionou como pré-seleção e facilitou o acesso de candidatos de outros estados à empresa. “De outra maneira não iria a São Paulo participar”, diz um dos selecionados que morava na Paraíba.

3. Representantes da Microsoft do Brasil apresentaram em uma reunião de atualização, em Seattle, Estados Unidos, um projeto pioneiro de seleção de profissionais pela Internet a ser implantado em vários países. O objetivo é substituir os currículos enviados por e-mail à empresa. “Neste, o trabalho operacional não muda. É como se chegassem pelo correio, já que é necessário imprimir”, diz o diretor de RH da Microsoft, que é o responsável pela triagem semanal feita no banco de dados da empresa.

Uma das vantagens dos currículos enviados por formulários na rede é a padronização. “Evitamos diferenças de interpretação na hora da análise”, diz o diretor corporativo de RH do Grupo Accor. A padronização facilita a resposta a perguntas como fluência em línguas estrangeiras ou experiência no exterior. Por tais motivos,

a Xerox do Brasil criou um sistema semelhante. “Queremos que as informações tenham a mesma formatação para facilitar a análise dos 2.000 currículos que recebemos por mês”, diz o diretor de RH da Xerox.

Para o diretor de RH da Accor, os formulários são interessantes para a seleção de jovens profissionais em início de carreira: “Eles não têm muito que escrever e sentem-se pouco confortáveis para tratar de assuntos pessoais”, diz. Como o currículo não pode ser enviado pela rede se algum espaço estiver em branco, todos os candidatos respondem sobre realizações pessoais, hobbies e família. “É uma diferença de 180 graus. As informações chegam de acordo com o que a empresa quer ouvir e não com o que o candidato quer dizer.”

A seleção pela Internet elimina uma série de inseguranças para o candidato. No caso das empresas que utilizam banco de dados, ele pode ter a certeza de que suas informações serão lidas, ainda que não permaneçam armazenadas por muito tempo. Além disso, tem a garantia de que seu currículo não será extraviado ou lido por pessoas não-envolvidas no processo. O melhor, no entanto, é saber de antemão que ele tem chances na empresa. Nos sites da Micro-

soft e do Credicard (que utiliza o mesmo sistema), há informações sobre as vagas que devem ser preenchidas e as qualificações necessárias ao profissional. Não é o mesmo que querer trabalhar na empresa e mandar o currículo para sei lá quem. “Se a empresa já colocou essas informações na Internet é porque tem necessidade de encontrar um determinado profissional”, diz uma *headhunter* especializada no mercado financeiro. “Não é como ler currículos espontâneos.” Um dos medos do candidato que envia seu currículo quando a empresa não está em processo de seleção é passar despercebido.

QUESTÕES

1. Como você montaria o formulário de solicitação de emprego para os candidatos que normalmente comparecem à sua empresa?
2. Como você montaria o formulário para recrutamento pela Internet?
3. Qual a sua opinião sobre o recrutamento por e-mail?
4. Como você conciliaria o recrutamento por técnicas convencionais e da Internet? ☺

Resumo do capítulo

O recrutamento faz parte dos processos de agregar pessoas à organização. Através do recrutamento a organização – que faz parte do mercado de trabalho (MT) – sinaliza para candidatos – que fazem parte do mercado de recursos humanos (MRH) – a oferta de oportunidades de emprego. O MT é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas organizações e é influenciado por vários fatores, podendo apresentar situações que variam da oferta à procura de emprego. Com a modernização e globalização, o emprego está apresentando um novo e diferente perfil. O MRH se refere ao conjunto de candidatos a emprego. Pode ser segmentado para facilidade de penetração. Tanto o MT como o MRH – que são dois lados de uma mesma moeda – influenciam o comportamento das organizações e das pessoas. Neste contexto, o recrutamento é o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. O recrutamento pode ser interno ou externo. As técnicas de recrutamento externo são: anúncios em jornais e revistas, agências de

recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos. O *curriculum vitae* (CV) funciona como o cartão de visitas dos candidatos. A avaliação dos resultados do recrutamento é indispensável para verificar a relação de custos/benefícios dessa importante atividade.

Exercícios

1. Defina mercado de trabalho e suas características principais.
2. Descreva o mercado de trabalho em situação de oferta e de procura.
3. Explique as novas características do emprego.
4. Como um MT em situação de procura influencia pessoas e organizações?
5. Como um MT em situação de oferta influencia pessoas e organizações?
6. Defina mercado de RH e suas características principais.

7. Descreva o mercado de RH em situação de oferta e de procura.
8. Demonstre como o MT e o MRH se influenciam reciprocamente.
9. Defina recrutamento de pessoas.
10. Descreva as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.
11. Explique as técnicas de recrutamento externo, vantagens e desvantagens.
12. Explique o recrutamento pela Internet.
13. Como você comporia um processo de recrutamento para sua empresa?
14. Elabore um formulário de proposta de emprego para a sua empresa.
15. Como você montaria o seu *curriculum vitae*?

Passeio pela Internet

www.curriex.com.br
www.ecornell.com
www.employeradvisorsnetwork.com
www.haygroup.com
www.hrthatworks.com
www.hyruanondemand.com
www.infolinkscreening.com
www.outsourcing.com
www.pcrecruiter.com
www.peoplefilter.com
www.pwa.com
www.reachingtalent.com
www.silkroadtech.com
www.taleo.com
www.veritude.com
www.zeroriskhr.com
http://hiring.fastcompany.com
http://hiring.inc.com

Referências bibliográficas

1. Edward J. Amadeo. "Reflexões sobre o Trabalho no Brasil". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 13 de julho de 1998, p. B2.
2. Joelmir Beting. "Extinção ou Migração?". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 27 de maio de 1997, p. B2.
3. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 175.
4. Extraído de: Leonardo Attuch. "Subdesenvolvimento não é Destino". *Exame*, Edição nº 626, 1º de janeiro de 1997, p. 80-82.
5. Steven Davis. *Job Creation and Destruction*. Mass., MIT Press, 1996.
6. Paul Krugman. *Pop Internationalism*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
7. William Bridges. *Jobshift: Mudanças nas Relações de Trabalho*. São Paulo, Makron Books, 1996.
8. Jeremy Rifkin. *O Fim dos Empregos: O Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho*. São Paulo, Makron Books, 1996.
9. Extraído de: Joelmir Beting. "Sem Sair de Casa", *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 3 de agosto de 1997, p. B-2.
10. Extraído de: Joelmir Beting, "Vilão do Emprego". *Caderno de Economia, O Estado de S. Paulo*, 12 de março de 1998, p. B2.
11. Extraído de: Denise Neumann. "Desqualificação Exclui 98% dos Trabalhadores". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Economia, 5 de maio de 1997, p. B1.
12. John R. Schermerhorn, Jr. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 290.
13. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*. Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1997, p. 205-206.
14. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Candy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 193.
15. Maria Tereza Gomes. "Conquiste um Lugar nas Melhores". *As Melhores Empresas para Você Trabalhar, Exame*, Edição nº 669, 1998, p. 20-21.
16. Maria Tereza Gomes, *op. cit.*, p. 23.
17. Paulo Sandroni (org.) *Dicionário de Economia*. São Paulo, Editora BestSeller, 1989, p. 27.
18. Maria Tereza Gomes, *op. cit.*, p. 20-21.
19. Brenda Paik Sunoo, "Internet Recruiting Há Its Pros and Cons", *Workforce*, abril de 1998, p. 17-18.
20. Extraído de: "Compre sua Vaga" *Veja*, 3 de junho de 1998, p. 158-150.
21. Nelson Blecher. "Grandes Empresas, Grandes Empregados". *As Melhores Empresas para Você Trabalhar, Exame*, Edição nº 669, 1998, p. 23.
22. Fonte: James A. Breaugh. *Recruitment: Science and Practice*. Boston, PWS-Kent, 1992, p. 341.
23. Nelson Blecher. "Grandes Empresas, Grandes Empregados", *op. cit.*, p. 22-23.
24. Extraído de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas". *HSM Management*, nº 44, maio-junho de 2004, p. 58.
25. Extraído de: Cynthia Rosenburg. "Você pode dar-se bem se for um candidato digital". *Você S. A.*, ano 1, nº 1, abril de 1998, p. 14-15.

CAPÍTULO 5

SELEÇÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o processo seletivo e suas características.
- Compreender como melhorar a seleção de pessoas.
- Descrever as diferentes técnicas de seleção.
- Entender as tendências que estão ocorrendo no processo seletivo.
- Avaliar os resultados do processo seletivo.

O que veremos adiante

- O Conceito de Seleção de Pessoas
- As Bases para a Seleção de Pessoas
- Mapeamento das Competências
- Técnicas de Seleção
- O Processo de Seleção de Pessoas
- Avaliação dos Resultados

● CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

A Pedra & Pedroso Alimentos (P&P) é uma empresa com marcante presença no mercado. Quando precisa recrutar um candidato, a P&P coloca anúncios nos melhores jornais para causar impacto. A direção da empresa acha que quanto maior a divulgação no mercado de RH tanto maior será a quantidade de candidatos que comparecem para a seleção. Após o processo de recrutamento, alguns dos CVs dos candidatos são arquivados para aguardar uma próxima oportunidade, quando então serão reativados. Os candidatos não-aceitos no processo seletivo são avisados por telefone e solicitados a esperar por uma futura vaga, quando então serão convocados pela P&P. Raul Siqueira, o diretor do DRH da P&P, não se conforma com esse tipo de procedimento, utilizado há décadas

pela empresa. Ele quer dinamizar o processo de recrutamento e dar uma completa virada na maneira como a organização atrai candidatos.

Siqueira acha que o processo seletivo da P&P focaliza o cargo a ser preenchido e, em consequência, as características e habilidades que os candidatos devem oferecer para poderem preencher a vaga existente. Raul quer modificar esse quadro estático, estreito e míope. Pretende que o processo seletivo focalize as pessoas desejadas em vez de focalizar os cargos existentes na organização. Quer que as pessoas sejam selecionadas para uma carreira de longo prazo na empresa e não simplesmente para ocupar um cargo específico no curto prazo. ●

A competitividade organizacional seria sinônimo de recursos tecnológicos, processos racionais de trabalho, adequada estrutura organizacional, produtos e serviços excelentes e clientes satisfeitos. Com todas estas ferramentas, a empresa estaria capacitada para desafiar e vencer a concorrência. Certo? Não. Errado! O calcanhar-de-aquiles das organizações – o seu principal ponto nevrálgico – é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem

produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam. Sem as pessoas, não há dinâmica organizacional, nem resultados e nem sucesso. A competitividade organizacional depende das competências das pessoas. Elas proporcionam o capital humano da empresa.

As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligaram, seja para am-

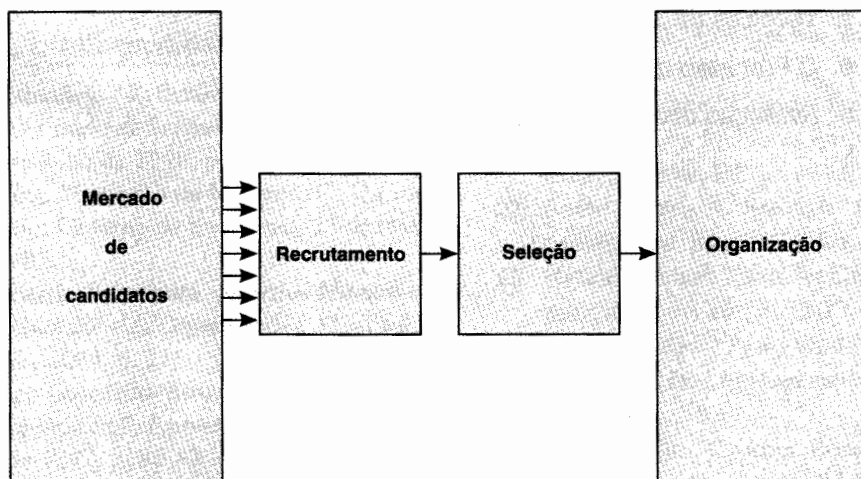


Figura 5.1. O recrutamento e seleção como partes do processo de agregar pessoas.

pliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão. Quando elas perdem colaboradores e precisam substituí-los ou quando crescem e sua expansão requer mais pessoas para tocar as atividades; elas ativam o processo de agregar pessoas. A seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Ambos, o recrutamento e a seleção de pessoas fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos humanos na organização. Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa –, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva e obstativa.

Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica – os candidatos –, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização.

O Conceito de Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentarem características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias, o processo seletivo visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que deve preservar ou enriquecer.

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatu-

ra, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades, competências etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões, no potencial de desenvolvimento, na contribuição que fazem à organização etc. A estimativa apriorística dessas variáveis individuais é um aspecto importante da seleção das pessoas. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas variáveis. Não apenas uma idéia atual, mas uma projeção de como elas se situarão no longo prazo.

Qual é o foco do processo seletivo?

Afinal, para que serve a seleção de pessoas? Somente para preencher cargos vagos e disponíveis na organização? Isso é necessário, mas não suficiente

DICAS

CONCEITOS DE SELEÇÃO

- *Seleção* é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo.¹
- *Seleção* é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.²
- *Seleção* é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.³
- *Seleção* é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.

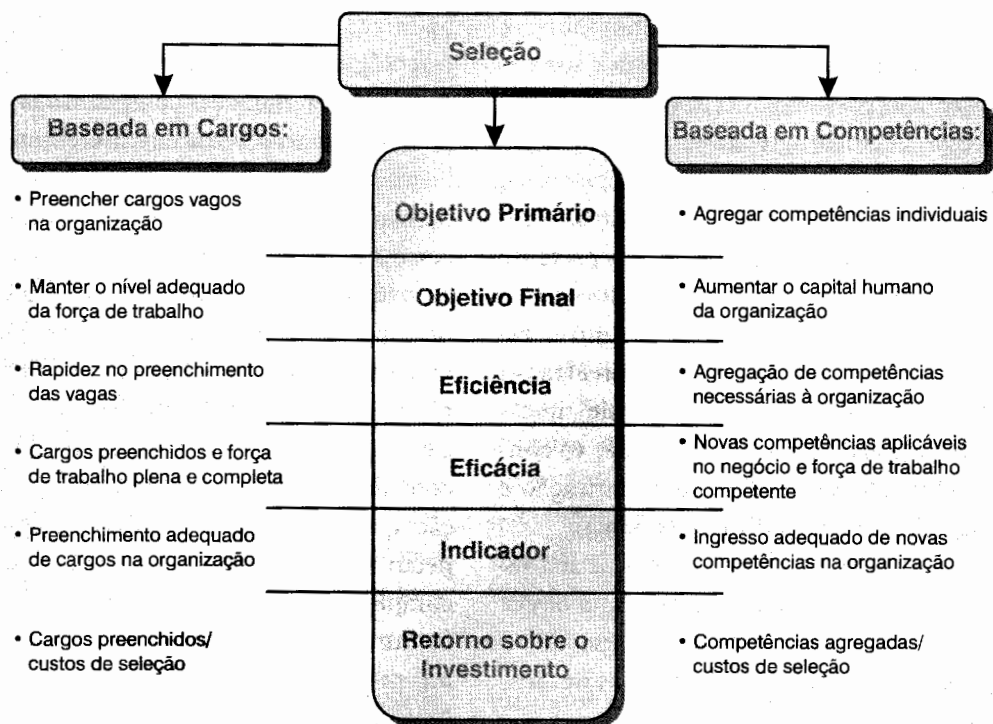


Figura 5.2. Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências.

para os dias de hoje. Seria apenas uma tarefa vegetativa no sentido de manter e conservar o *status quo*. Atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar o seu capital humano. É a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.

Assim, existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas. Assim, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado, ocorre em função das competências desejadas pela organização. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo ou agregar as competências. Se de um lado temos o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas, temos, de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição e concorrendo entre si. Nesses termos,

a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão. E isso ocorre dos dois lados: a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos; estes comparam e decidem sobre as ofertas das organizações onde se candidatam.

Seleção como um processo de comparação

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. A primeira variável será denominada *x* e a segunda variável *y*, conforme a Figura 5.3.

Quando *x* – o referencial da comparação – é maior do que *y* – a variável comparada –, dizemos que o can-

didato não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando x e y são iguais, dizemos que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto, é aprovado. Quando a variável y for maior do que x , o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo. Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas sobretudo em uma faixa de aceitação que admite uma certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal. Isso equivale aos limites de tolerância admitidos nos processos de controle de qualidade. Geralmente, essa comparação exige que a descrição e análise do cargo ou a definição da competência desejada seja transformada em uma espécie de ficha de especificações que funcionará como o instrumento de medida a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

Seleção como um processo de decisão e escolha

Após a comparação entre as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer

que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar a vaga. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. No entanto, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado).

Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos

Freqüentemente, a organização se defronta – através do consultor interno de RH ou através de seus gerentes de linha e respectivas equipes – com o problema de tomar decisões a respeito de um ou mais candidatos. Cada decisão sobre um candidato envolve o indivíduo em um determinado tratamento. Tratamento significa o tipo de resolução a ser tomada. O número de tratamentos e de indivíduos pode variar de uma decisão para outra. As restrições mais comuns

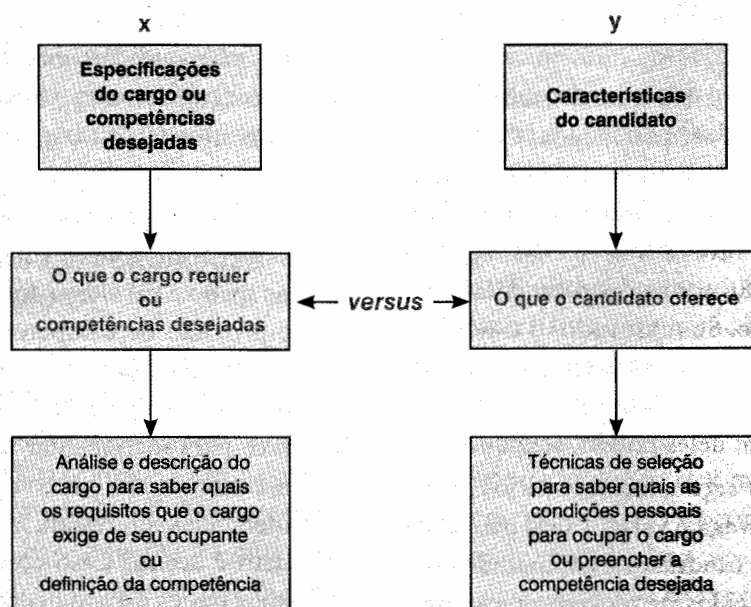


Figura 5.3. Seleção de pessoal como uma comparação.

 DICAS**SELEÇÃO COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF**

A seleção – tal como ocorre com a ARH – é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Em outras palavras, o órgão de RH presta assessoria aplicando provas e testes para avaliar as características dos candidatos, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito deles. A comparação é quase sempre uma função de *staff* executada pelo órgão de seleção de pessoal, que deve contar com especialistas e psicólogos para tal tarefa, com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado em critérios científicos e estatisticamente definidos. A comparação permite verificar quem possui as qualifica-

ções desejadas e é aceito (aprovado) e quem não as possui (rejeitado) em relação ao cargo ou à competência com os quais estão sendo comparados os candidatos. A comparação permite indicar os candidatos aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de qualificações. Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo ou competências, surge o problema de escolher um deles. Assim, além de ser um processo de comparação, a seleção é também um processo de escolha: um dos candidatos deverá ser o escolhido em detrimento dos demais.

são: número de tratamentos por pessoas e número de pessoas por tratamento. De acordo com o tratamento, podemos distinguir três modelos de decisão sobre candidatos: colocação, seleção e classificação de candidatos. Assim, a seleção de pessoal comporta quatro modelos de tratamento, a saber:

1. *Modelo de colocação.* Há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato. O candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer qualquer rejeição.
2. *Modelo de seleção.* Há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, ocorrendo duas alternativas, apenas: aprovação ou rejeição. Se aprovado, o candidato deverá ser admitido. Se reprovado, o candidato é dispensado do processo seletivo, pois existem vários outros candidatos para o cargo vago e apenas um deles poderá ocupá-lo.
3. *Modelo de classificação.* Existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado

para aquele cargo. Se aprovado é admitido. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vacantes e as alternativas restantes. Daí a denominação classificação. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado. O modelo de classificação parte de um conceito ampliado de candidato: a organização não o considera interessado em um único e determinado cargo, mas candidato da organização e que poderá ser posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais. É a abordagem mais ampla e eficaz.

4. *Modelo de agregação de valor.* Este modelo escapa da mera comparação com o cargo a ser ocupado e vai além e focaliza o abastecimento e provisão de competências para a organização. Cada candidato é visualizado do ponto de vista das competências individuais que oferece para incrementar as competências organizacionais. Se as competências individuais oferecidas interessam à organização, o candidato é aceito. Caso contrário, é rejeitado. A idéia básica é incrementar o portfólio de competências organizacionais que garantem a competitividade organizacional.

Responsabilidade de linha	Função de staff
• Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago através da emissão da Requisição de Emprego (RE) • Decidir quanto às características básicas dos candidatos • Entrevistar os candidatos • Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção • Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos • Escolher o candidato final ao cargo	• Verificar o arquivo de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento • Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam • Desenvolver técnicas de seleção mais adequadas • Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos • Aplicar testes psicométricos ou de personalidade, se necessário • Assessorar os gerentes no processo seletivo, se necessário

Figura 5.4. A seleção como responsabilidade de linha e função de staff.

A Figura 5.5 mostra os quatro modelos do processo seletivo.

O modelo de classificação é superior aos modelos de colocação e de seleção, pois aproveita os candidatos disponíveis, permite maior eficiência do processo seletivo por envolver a totalidade de cargos vacantes a serem preenchidos e proporciona redução dos custos operacionais por evitar duplicidade de comparações ou repetição de despesas com o processo.

Por outro lado, o modelo de adição de valor representa a melhor maneira de aumentar o capital humano da organização.

A identificação das características pessoais do candidato

Identificar e localizar as características pessoais do candidato é uma questão de sensibilidade. Requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-la. Quando o cargo não foi ainda preenchido, a situação se complica, pois requer uma visão antecipada da interação entre pessoa e tarefa. Quase sempre, as características individuais estão relacionadas com quatro aspectos principais:⁴

1. *Execução da tarefa em si.* A tarefa a ser executada exige certas características humanas ou aptidões como: atenção concentrada ou aptidão para detalhes, atenção dispersa ou visão ampla e abrangente das coisas, aptidão numérica ou facilidade para lidar com números e cálculos, aptidão verbal ou facilidade para lidar com palavras ou se expressar verbalmente, aptidão espacial ou facilidade de perceber figuras ou símbolos, aptidão auditiva ou facilidade de lidar com sons ou ritmos etc.
2. *Interdependência com outras tarefas.* A tarefa a ser executada depende de outras tarefas para iniciar ou terminar, e exige certas características ou aptidões humanas, como: atenção dispersa e abrangente, facilidade de coordenação, resistência à frustração e a conflitos etc.
3. *Interdependência com outras pessoas.* A tarefa a ser executada exige contatos com pessoas, estejam elas situadas acima, lateralmente ou abaixo na hierarquia da organização. Assim, a tarefa pode exigir características pessoais como: colaboração e cooperação com outras pessoas,

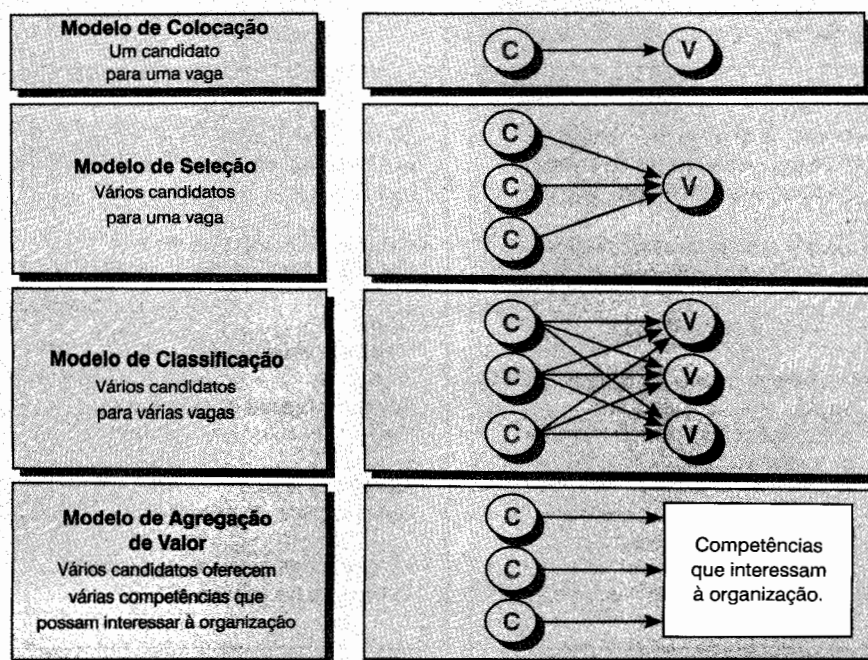


Figura 5.5. Modelos de colocação, seleção, classificação e agregação de valor.⁵

facilidade em trabalhar em equipe ou em conjunto com outras pessoas, relacionamento humano, iniciativa, liderança de pessoas, facilidade de comunicação e de expressão pessoal etc.

4. *Interdependência com a unidade organizacional ou com a própria organização.* Isto é, com a área ou departamento onde a pessoa vai trabalhar ou com a própria organização. Neste caso, as características individuais do candidato devem ser compatíveis com os objetivos da área ou da organização e, para tanto, devem

envolver competências. Assim, a comparação passa a ser entre as competências oferecidas pelo candidato e as competências funcionais ou organizacionais requeridas.

As características pessoais quase sempre estão relacionadas com a tarefa, mas sempre considerando o entorno social e as condições tecnológicas existentes. A abordagem sociotécnica constitui uma importante base para a identificação das características pessoais do candidato.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Raul Siqueira, o diretor do DRH da P&P, quer introduzir duas grandes mudanças no processo seletivo da empresa. Em primeiro lugar, quer implantar um modelo de classificação, pelo qual um candidato é visualizado sob várias facetas para melhor aproveitamento na empresa. Em segundo lugar, quer que o DRH seja um consultor interno (*staff*) para que os gerentes as-

sumam a responsabilidade de linha pela seleção de seus futuros subordinados. Para tanto, deveria treinar o pessoal do DRH para que se tornassem consultores internos e não executores do processo e preparar os gerentes para assumirem a responsabilidade de linha pela seleção do pessoal. Como você poderia ajudá-lo? ●

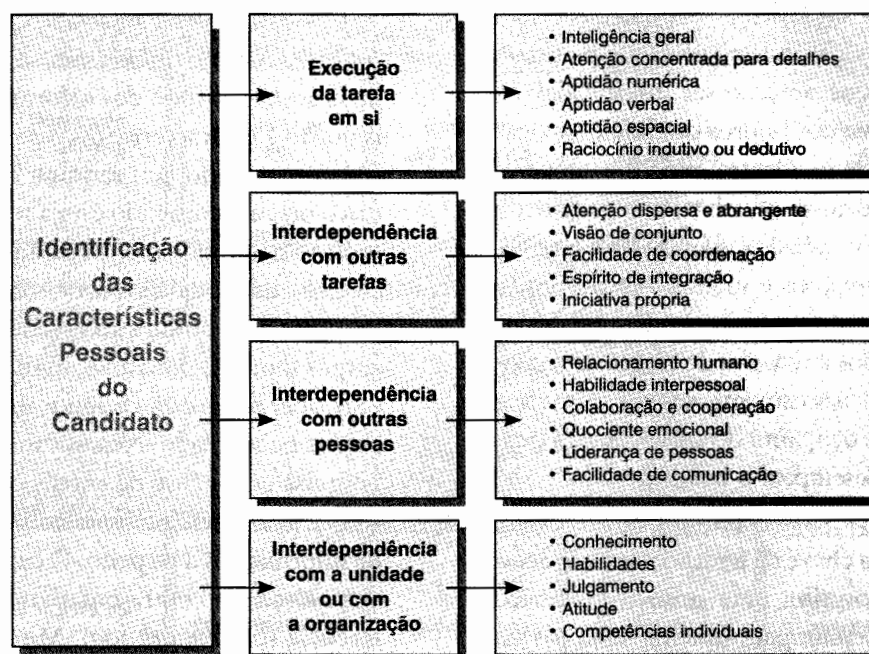


Figura 5.6. A identificação das características pessoais do candidato.⁶

As Bases para a Seleção de Pessoas

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar uma certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação e de escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas (como variável independente), e sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim, o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização. É o que veremos a seguir.

Colheita de informações sobre o cargo

As informações a respeito do cargo a ser preenchido podem ser colhidas através de cinco maneiras distintas:

1. *Descrição e análise do cargo.* A descrição e análise do cargo constituem o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige do seu ocupante, também chamados fatores de especificações) do cargo. A descrição e análise do cargo proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente. Com essas informações, o processo de seleção poderá concentrar-se na pesquisa e avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentam. A colheita de informações baseadas na descrição e análise do cargo é muito superior em qualidade e quantidade às demais outras maneiras. A descrição e análise de cargos serão abordadas no Capítulo 7.
2. *Técnica dos incidentes críticos.* Consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado que produziram um excelente ou péssimo de-

sempenho no trabalho. Essa técnica visa a localizar as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) que deverão ser investigadas no processo seletivo dos futuros candidatos ao cargo. A técnica de incidentes críticos é subjetiva pelo fato de basear-se no arbítrio do gerente ou de sua equipe de trabalho, quando aponta as características desejáveis e indesejáveis do futuro ocupante. Mas constitui um excelente meio de colheita de dados a respeito de cargos cujo conteúdo depende basicamente das características pessoais que o ocupante do cargo deverá possuir para um desempenho bem-sucedido.

3. *Requisição de pessoal.* A requisição de pessoal (RP) constitui a chave de ignição para o processo seletivo. Constitui uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo vacante. A requisição de pessoal dispara o início do processo seletivo que trará um novo funcionário para o cargo a ser preenchido. Em muitas organizações em que não existe um sistema estruturado de descrição e análise dos cargos, a RP é um formulário que o gerente preenche e assina e no qual existem vários campos em que se solicita que se anotem quais os requisitos e características desejáveis do futuro ocupante. Nessas organizações, todo o processo seletivo se baseará

nessas informações sobre os requisitos e características apontados na RP.

4. *Análise do cargo no mercado.* Quando a organização não dispõe das informações sobre os requisitos e características essenciais ao cargo a ser preenchido, por se tratar de algum cargo novo ou cujo conteúdo esteja fortemente atrelado ao desenvolvimento tecnológico, ela lança mão da pesquisa de mercado. Por outro lado, em um mundo em constante mudança os cargos também mudam e, muitas vezes, é preciso saber o que estão fazendo as outras organizações no mercado. Nesses casos, utilizam-se a pesquisa e a análise de cargos comparáveis ou similares no mercado para colheita e obtenção de informações a respeito. O cargo comparado chama-se cargo representativo ou cargo de referência (*benchmark job*). Modernamente, as empresas estão fazendo *benchmarking*, isto é, comparando os seus cargos com a estrutura dos cargos das empresas bem-sucedidas no mercado, no sentido de desenhá-los melhor e adequá-los às novas demandas do mercado.
5. *Hipótese de trabalho.* Caso nenhuma das alternativas anteriores possa ser utilizada para obter informações a respeito do cargo a ser preenchido, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilidade.

Características desejáveis	Características indesejáveis
• Afabilidade no trato com pessoas • Facilidade no relacionamento • Vontade de agradar ao cliente • Resistência à frustração • Verbalização fácil • Excelente memória • Facilidade de trabalhar em equipe • Concentração visual e mental • Facilidade em lidar com números	• Irritabilidade fácil • Introversão exagerada • Impaciência • Pouco controle emocional • Dificuldade de expressão • Dificuldade no relacionamento • Pouca memória • Dispersão mental • Dificuldade em lidar com números

Figura 5.7. Técnica de incidentes críticos para o cargo de vendedor de balcão.

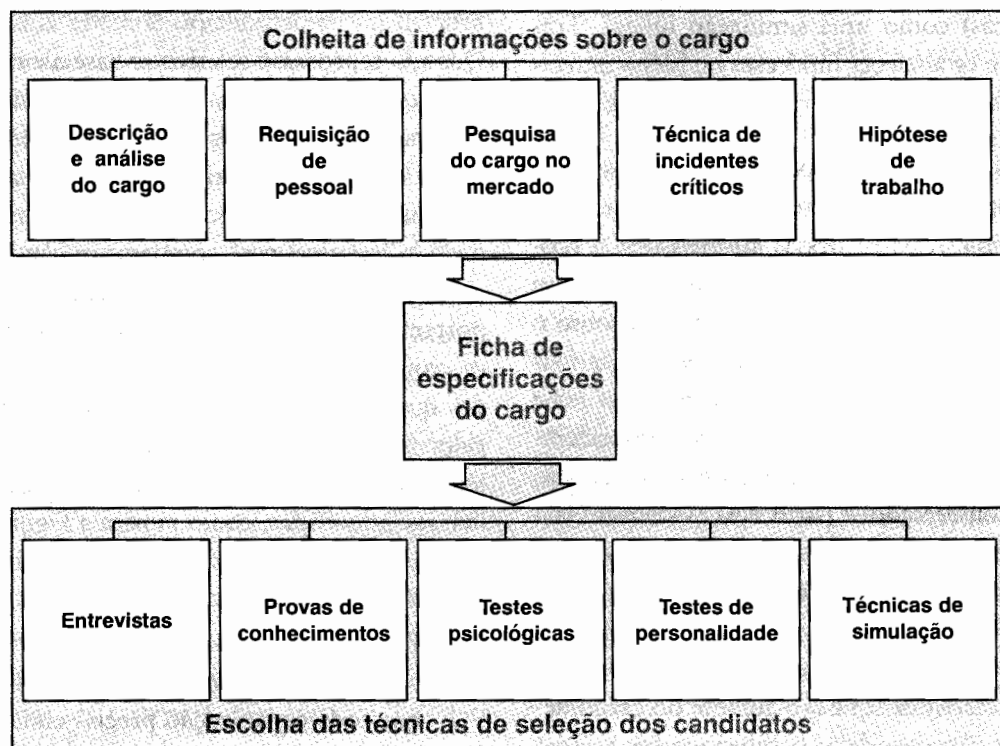


Figura 5.8. Informações sobre o cargo como base do processo seletivo e a influência das competências individuais necessárias.⁷

Ficha de especificações de cargo

Título do cargo: _____ Departamento: _____
Descrição do cargo: _____ _____ _____
Critérios de seleção:
Escolaridade: _____ Experiência profissional: _____ Condições de trabalho: _____ Tipo de tarefa: _____ Características psicológicas: _____ Características físicas: _____ Relacionamento humano: _____ Conhecimentos necessários: _____ Provas ou testes a serem aplicados: _____ _____ _____
Indicações: _____ Contra-indicações: _____

Figura 5.9. Exemplo de ficha de especificações de cargo.

de em relação ao ocupante (requisitos e características) como uma simulação inicial. Trata-se de estabelecer hipóteses ou idéias antecipadas a respeito do cargo a ser preenchido.

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o processo seletivo tem sua base de referência estabelecida. A partir dessas informações, o processo de seleção tem condições de convertê-las para sua linguagem de trabalho. As informações sobre o cargo e o perfil desejado do ocupante são transferidas para uma ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica, que deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho do ocupante no cargo considerado. A partir dela, podem-se estabelecer quais as técnicas de seleção mais adequadas para pesquisar tais atributos psicológicos e físicos que o cargo impõe ao seu futuro ocupante.

A ficha de especificações constitui uma codificação das características que o ocupante do cargo deverá possuir. Através dela, o selecionador poderá saber o que pesquisar nos candidatos no decorrer do processo seletivo.

Mapeamento das Competências

Quando o processo seletivo se baseia em competências desejadas pela organização, a colheita de dados se concentra na definição das competências individuais. Quanto mais claramente definida a competência, tanto mais ela se torna um instrumento viável de medida (métrica) para comparar os candidatos.

Uma competência constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa. Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas, como mostra a Figura 5.10.

As competências podem ser hierarquizadas da seguinte maneira:

1. *Competências essenciais da organização (core competences)*. São as competências distintivas que toda organização precisa construir e possuir para manter sua vantagem competitiva sobre as demais.

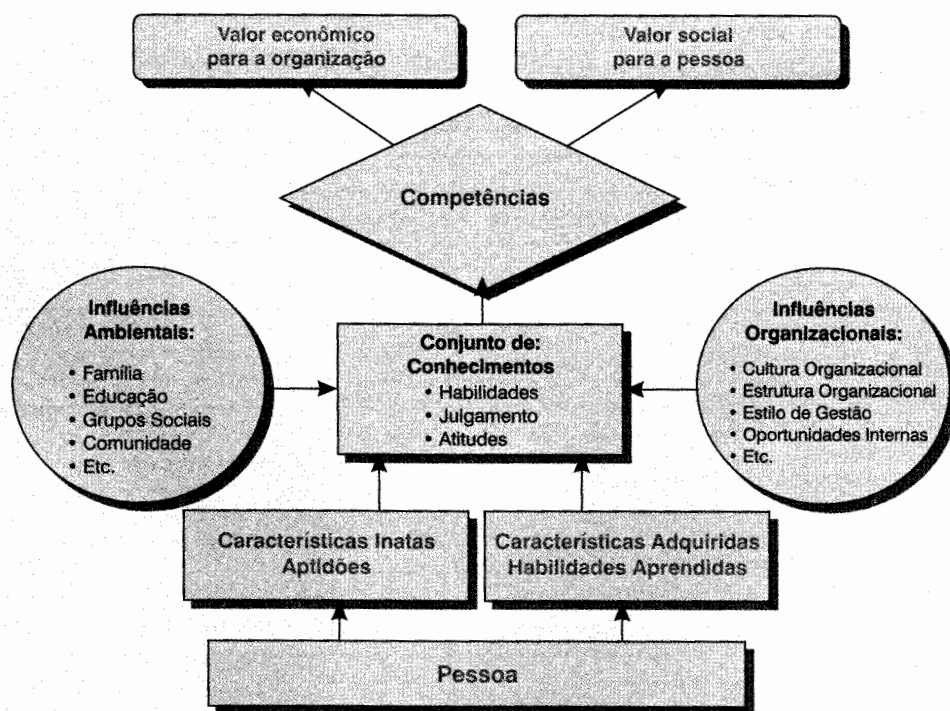


Figura 5.10. Formação de competências.

2. **Competências funcionais.** São as competências que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais da organização. Assim, cada uma das diversas áreas da organização – marketing, produção/operações, finanças, RH, tecnologia – precisa construir competências próprias de sua especialização.
3. **Competências gerenciais.** São as competências que cada gerente ou executivo precisa construir e possuir para atuar como gestor de pessoas.
4. **Competências individuais.** São as competências que cada pessoa deve construir e possuir para atuar na organização ou em suas unidades.

Para tanto, torna-se necessário mapear as competências necessárias.

Devidamente localizadas, mapeadas, definidas e certificadas, as competências passam a constituir o critério básico de comparação com os candidatos. Voltaremos ao assunto no capítulo sobre treinamento.

Técnicas de Seleção

Obtidas as informações básicas a respeito do cargo a preencher ou das competências desejadas, o outro lado da moeda é a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. A partir das informações sobre o cargo a ser preenchido ou das competências a serem agregadas, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de prever o comportamento do candidato

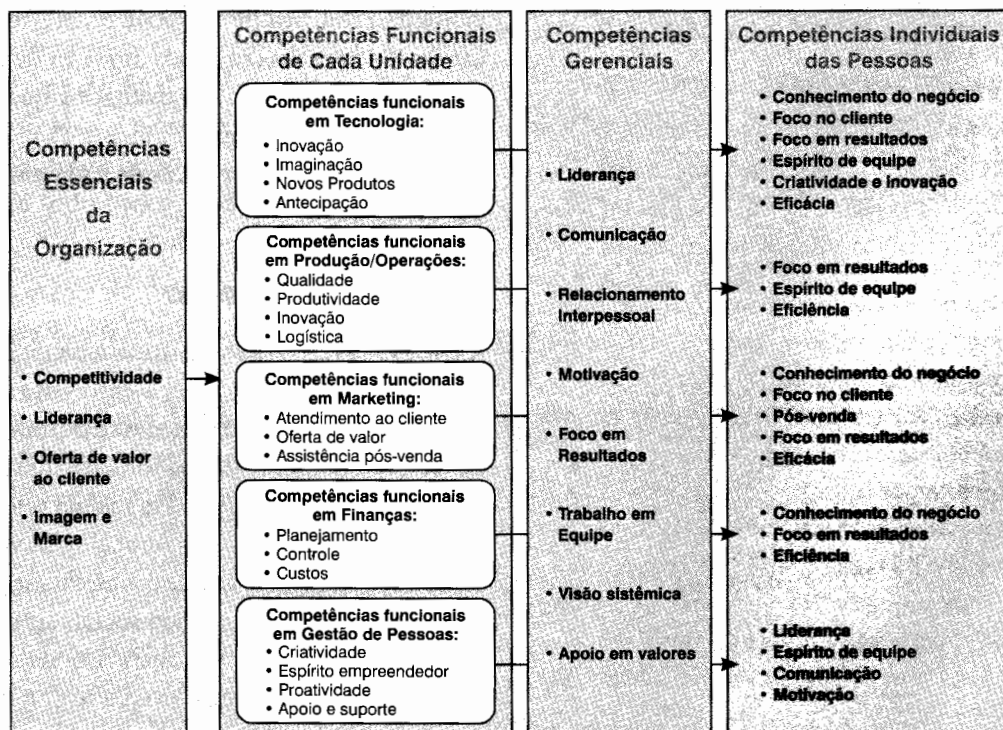


Figura 5.11. A distribuição das competências essenciais em uma organização.

Entrevista de seleção	• Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido) • Entrevista livre (sem roteiro definido)
Provas de conhecimentos ou de capacidade	• Gerais • Cultura geral • Línguas • Específicas • Conhecimentos técnicos • Cultura profissional
Testes psicológicos	• Testes de aptidões • Gerais • Específicas
Testes de personalidade	• Expressivos • PMK • Projetivos • Rorschach • Teste da árvore • TAT • Inventários • de motivação • de interesses
Técnicas de simulação	• Psicodrama, dinâmica de grupo • Dramatização (Role Playing)

Figura 5.12. As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal.⁸



DICAS

EFICÁCIA DOS TESTES DE SELEÇÃO

Assim, os resultados da avaliação do desempenho – assunto que veremos no Capítulo 8 – e os resultados do teste de seleção precisam guardar uma correlação positiva entre si. No entanto, quando se refere às ciências humanas a margem de erro é bastante maior em relação às ciências físicas. Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em cargos simples – como na maioria dos cargos operacionais – aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade. Em cargos complexos – como gerentes e diretores – aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação – além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou formadores de opinião na organização.

no cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma determinada amostra de candidatos que, após admitidos, são avaliados quanto ao seu desempenho nos cargos.

Vejamos as características de cada uma das técnicas de seleção.

Entrevista de seleção

A entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. Na verdade, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações. Ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos ao recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, entrevista de aconselhamento e orientação profissional no serviço social, entrevista de avaliação do desempenho, entrevista de desligamento, na saída dos empregados que se demitem ou são demitidos nas empresas etc.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem en-

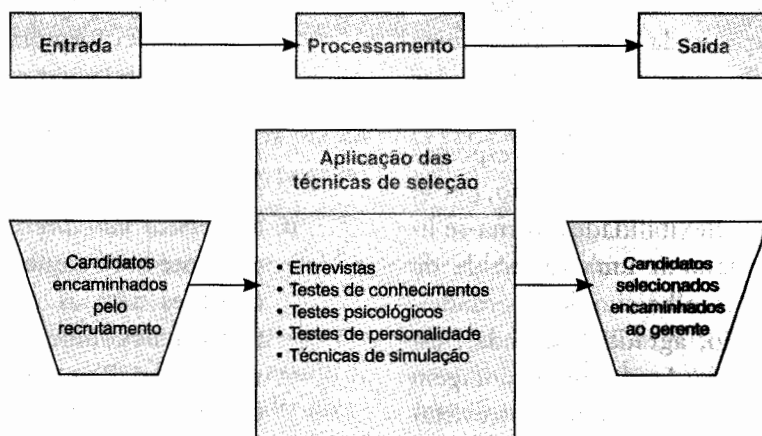


Figura 5.13. O processo de seleção de pessoal.⁹

tre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato. O entrevistado se assemelha a uma caixa-preta a ser desvendada. Aplicam-se a ela determinados estímulos (entradas) para se verificarem as suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal.

Como em todo processo de comunicação, a entrevista sofre todos os males – como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras – de

que padece a comunicação humana. Para reduzir essas limitações, pode-se introduzir alguma negentropy no sistema. São necessárias duas providências para melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: melhor construção do processo de entrevista e treinamento dos entrevistadores:

1. *Construção do processo de entrevista.* O processo de entrevistar pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução da entrevista. Em outros termos, a entrevista pode ser estruturada e padronizada como pode ficar inteiramente livre, à vontade do entrevistador ou ao sabor das circunstâncias. Nesse sentido, as entrevistas podem ser classificadas, em função do formato das questões e das respostas requeridas, em quatro tipos:

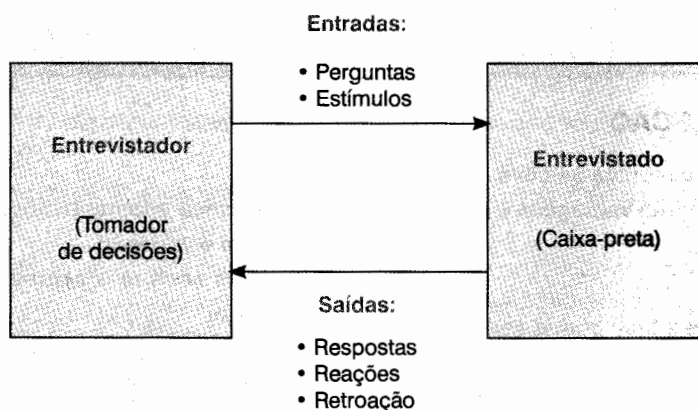


Figura 5.14. A entrevista como um processo de comunicação.¹⁰

- a. *Entrevista totalmente padronizada.* É a entrevista estruturada e com um roteiro preestabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas. Por essa razão, perde profundidade e flexibilidade e torna-se limitada. Pode assumir uma variedade de formas, como escolha simples (verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada), escolha múltipla etc. Apresenta a vantagem de proporcionar um roteiro ao entrevistador que não precisa se preocupar quanto aos assuntos que irá pesquisar com o candidato nem com a sua seqüência, pois a entrevista já está preparada de antemão. É o tipo de entrevista planejada e organizada para ultrapassar as limitações dos entrevistadores.
- b. *Entrevista padronizada apenas nas perguntas.* É a entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre por parte do candidato. O entrevistador se baseia em uma listagem (*check-list*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato.
- c. *Entrevista diretiva.* É a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador. É aplicada para conhecer certos conceitos pessoais dos candidatos e que demandam certa liberdade para que o entrevistador possa

captá-los adequadamente. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida. A entrevista diretiva é uma entrevista de resultados.

- d. *Entrevista não-diretiva.* É a entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões nem as respostas requeridas. É também denominada entrevista exploratória, informal ou não-estruturada. Trata-se de uma entrevista cuja seqüência e orientação fica a critério de cada entrevistador, que caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com seqüência ou roteiro, mas com o nível e profundidade que a entrevista pode alcançar. O entrevistador corre o risco de esquecer ou omitir alguns assuntos ou informações. É uma técnica criticada pela sua baixa consistência devido ao fato de não se basear em um roteiro ou itinerário previamente estabelecido.
2. *Treinamento dos entrevistadores.* Nas empresas com processos de seleção bem-sucedidos, é vital o papel do entrevistador. Nelas, os gerentes são treinados nas habilidades de entrevistar candidatos. O gerente assume um papel fundamental no processo seletivo, enquanto o órgão de *staff* assume o papel de consultor interno e orientador para que os gerentes e suas equipes entrevistem os candidatos e tomem suas decisões a respeito deles. Os entrevistadores novatos co-

↔ PRÓS E CONTRAS

ENTREVISTA DE SELEÇÃO

A entrevista de seleção é a técnica seletiva mais utilizada. Entretanto, ela apresenta vantagens e desvantagens, a saber:

Prós:

1. Permite contato face a face com o candidato.
2. Proporciona interação direta com o candidato.
3. Focaliza o candidato como pessoa humana.
4. Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

Contras:

1. Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação.
2. Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista.
3. Difícil comparar vários candidatos entre si.
4. Exige treinamento do entrevistador.
5. Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas. ●

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

O maior cuidado de Raul Siqueira está em treinar os gerentes em técnicas de entrevistas para que possam funcionar como agentes multiplicadores: cada geren-

te seria incumbido de treinar suas equipes nas entrevistas com os candidatos. Como você poderia ajudar Raul? ●

meçam com entrevistas totalmente padronizadas. Com alguma experiência no assunto, o esquema muda para entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões a serem formuladas ou para entrevistas diretivas. As entrevistas não-diretivas geralmente ficam a cargo dos gerentes, que, na sequência do processo seletivo, são os entrevistadores finais.

De um modo geral, a entrevista funciona como um instrumento de comparação. O entrevistador

precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados coerentes) e de certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. A sua margem de erro (tolerância ou variância com as medidas) é maior, dada a sua condição humana. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

DICAS

O QUE VOCÊ DEVE SABER PARA PODER ENTREVISTAR CANDIDATOS¹¹

As questões mais importantes para o gerente se preparar para uma entrevista de seleção:

1. Qual é o aspecto mais importante da pessoa que você pretende admitir?
2. Quais os outros aspectos importantes que também requerem atenção?
3. Como o cargo foi desempenhado no passado?
4. Por que razão o cargo está vago?
5. Você tem uma descrição escrita do cargo?
6. Quais são as maiores responsabilidades inerentes ao cargo?
7. Qual a autoridade que você tem sobre o cargo? Como definir seus objetivos?
8. Quais são as projeções da organização para os próximos cinco anos?
9. Quais as necessidades para alcançar essas projeções?
10. Quais são as maiores forças e fraquezas da sua organização?
11. Quais são as maiores forças e fraquezas da sua área de atuação?
12. Quais são as maiores forças e fraquezas dos produtos de sua organização?
13. Como você poderia identificar sua posição competitiva diante dos concorrentes?
14. Quais são as maiores forças e fraquezas de seus concorrentes?
15. Como você visualiza o futuro de seu mercado?
16. Você tem planos para novos produtos ou serviços em sua área?
17. O que você poderia falar sobre as pessoas que se reportam a você?
18. O que você poderia falar sobre as outras pessoas em posições-chave?
19. O que você poderia falar a respeito de seus subordinados?
20. Como você definiria a sua filosofia de administração?
21. Quais são as oportunidades para os funcionários continuarem sua educação?
22. Como você está visualizando a pessoa que preencherá esse cargo?
23. Quais as competências individuais que o candidato deverá possuir?

 DICAS
COMO CONDUZIR ENTREVISTAS DE SELEÇÃO¹²

A entrevista de seleção não deve ser improvisada. Ela exige alguns cuidados preliminares que podem melhorar sua eficiência e eficácia.

1. *Identifique os objetivos principais da entrevista.* Planeje antecipadamente a entrevista. Leia a descrição e as especificações do cargo e a solicitação de emprego do candidato. Verifique quais as responsabilidades do cargo e as situações de trabalho e as competências individuais requeridos. Obtenha dados a respeito da situação.
2. *Crie um bom clima para a entrevista.* Não tenha pressa. aplique o tempo, escolha um local quieto, seja amigável e mostre interesse, dê ao candidato atenção total.
3. *Conduza a entrevista orientada para objetivos.* Conheça qual a informação que necessita colher do candidato e busque-a através de perguntas objetivas a respeito de seu passado profissional e analise também aspectos pessoais, como personalidade, criatividade, atitude e independência do candidato.
4. *Analise e avalie profundamente dois aspectos.* O formal (aquilo que o candidato informa sobre sua experiência profissional anterior, escolaridade, conhecimentos e competências) e o comportamental (como o candidato se comporta durante a entrevista: se é calmo ou nervoso, agressivo ou cordial, assertivo ou submisso, racional ou emocional, organizado nas idéias ou confuso).
5. *Evite questões discriminatórias.* Focalize todas as questões no cargo visado pelo candidato e avalie as suas qualificações em relação a este foco. Não se deixe levar por idéias preconcebidas. Seja objetivo.
6. *Responda às questões feitas e às outras que não foram feitas.* Faça a sua parte para criar um ambiente favorável. A entrevista deve ser uma via de duas mãos: ouvir e informar são igualmente importantes.
7. *Anote suas impressões imediatamente após a entrevista.* Não confie na memória, documente detalhes e impressões para deliberação posterior e tomada de decisão a respeito. Utilize algum método ou gráfico para anotar informações básicas e comparar os possíveis candidatos entre si.

EXERCÍCIO Como você entrevista os candidatos?¹³

Cada vez mais os gerentes estão assumindo a responsabilidade de selecionar os futuros membros de sua equipe. E cada vez mais, as equipes estão sendo envolvidas na seleção de seus próprios colegas. A entrevista de seleção está se tornando a principal ferramenta dessa descentralização do processo decisório.

Faça uma lista de questões genéricas que você acha que um entrevistador deve fazer aos candidatos a emprego, considerando o cargo ou as competências requeridas. Coloque um "x" nos itens seguintes que você acha que representam questões adicionais importantes para perguntar ao candidato:

- _____ Qual a sua idade?
- _____ Onde você nasceu?
- _____ De onde você vem?

- _____ Qual a sua religião?
- _____ Você é casado(a), solteiro(a) ou viúvo(a)?
- _____ Se você não é casado(a), tem algum(a) companheira(o)?
- _____ Você tem dependentes?

Forme grupos de trabalho designados pelo seu professor. Compartilhe suas respostas com os membros do grupo e ouça as deles. Desenvolva um consenso do grupo a respeito de uma listagem de questões "genéricas" para entrevistas que você acha que seu gerente gostaria de preparar para entrevistar os candidatos a emprego. Desenvolva também o consenso do grupo sobre quais itens prioritários representam as perguntas que um entrevistador deve fazer. Eleja um porta-voz para apresentar os resultados do grupo à classe, explicando as razões pelas quais essas perguntas foram escolhidas. ●

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

PERGUNTAS DESCABIDAS¹⁴

Pode até parecer estranho, mas a necessidade de buscar profissionais versáteis e capazes de agregar valor à companhia provocou uma prática comum nos processos seletivos: a substituição de velhos métodos de análise de currículos e da experiência dos candidatos pelo uso de perguntas que, embora possam parecer absurdas, exigem bom senso dos candidatos. Certas indagações podem acontecer no meio de uma entrevista normal para emprego, com a intenção de averiguar a capacidade do candidato em sair-se bem em uma situação inesperada, como “Quantas padarias existem em São Paulo?” ou “Quantas listras tem uma zebra?”. Quando isto ocorre, não adianta recorrer à memória ou responder “não sei”, o que denota preguiça de raciocínio. A resposta pode até ser um número qualquer, mas é preciso que seja baseado em algum raciocínio lógico. A resposta não terá serventia ao entrevistador, pois o seu objetivo é verificar como o candidato conduz seu raciocínio e seu bom senso diante de questões banais, imprevistas e aparentemente sem qualquer sentido.

O candidato pode demonstrar algum raciocínio quando, para responder “quantas padarias existem em São Paulo”, parte de hipóteses ou modelos: imagine que uma cidade pequena com 10 mil habitantes possui em média três padarias. Nessa suposição, sabendo que São Paulo é mil vezes maior do que a cidade imaginada faz a multiplicação e chega ao número de 3 mil panificadoras. Sem dúvida, o número é irreal, mas se baseia em uma hipótese criativa para estimar ou buscar soluções diante de problemas apresentados.

Essa maneira de verificar o grau de flexibilidade dos candidatos e mensurar seu raciocínio não é nova. Thomas Edison, o inventor da lâmpada elétrica, quando precisava contratar engenheiros para seu laboratório, não hesitava em disparar questões que colocavam em dúvida a sua sanidade mental. Após as perguntas tradicionais, Edison costumava entregar ao candidato o bulbo de uma lâmpada que-

brada querendo saber quanta água cabia ali dentro. Os que faziam cálculos complicados para chegar à resposta eram rápida e simplesmente dispensados. Ganhavam a vaga aqueles que, mesmo com insegurança, enchiam o bulbo com água e depois a despejavam em um copo graduado para descobrir a medida. Mais do que a qualificação técnica, Edison procurava engenheiros que faziam uso do bom senso e solução de problemas.

A simulação de problemas do trabalho é outra tendência. A simulação aplicada após as entrevistas ou testes escritos é uma tese em que os candidatos apresentam, por exemplo, soluções de como tirar a empresa do prejuízo. A idéia não é obter respostas concretas, mas colocações que possam contribuir para a estruturação do problema. Na Booz-Allen, uma empresa de consultoria, depois de responder a 33 questões de múltipla escolha, o candidato recebe um tema com o prazo de dois minutos para organizar suas idéias. Nesse período, ele tem de impressionar, não pelas respostas que dá, mas pelas perguntas que faz. Outra empresa que adota a simulação, o Gartner Group, utiliza testes mais difíceis. Os candidatos selecionados passam por uma entrevista de 30 minutos pelo telefone. Metade é aprovada e convocada para uma série de quatro a oito entrevistas pessoais, em que aparecem perguntas de almanaque, algumas delas buscando avaliar o poder de análise do entrevistado em uma área fora de sua especialidade, como: “O que você faria se fosse Bill Gates para defender sua posição no mercado?”. O candidato que passar nessa fase, será submetido a uma entrevista de grupo. Antes dela, terá que produzir um artigo de duas páginas sobre um tema proposto. O artigo é encaminhado para oito analistas da empresa, que formarão o grupo que vai entrevistá-lo coletivamente em uma sala de reuniões e que vão fazer de tudo para contestá-lo ou ridicularizá-lo. Caso consiga sustentar suas idéias, o candidato finalmente será considerado aprovado. ●

Provas de conhecimentos ou de capacidades

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc. Por outro lado, as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos candidatos. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas, como a perícia em lidar com computador, a perícia do motorista de caminhão ou de empilhadeira, da digitadora ou do operador com máquinas. Há uma enorme variedade de provas de conhecimentos e de capacidades. Daí a necessidade de classificá-las conjuntamente quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização.

1. *Quanto à forma de aplicação*, as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser orais, escritas ou de realização.

- *Provas orais.* São aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. Funcionam quase como uma entrevista padronizada e estruturada, mas apenas com perguntas verbais específicas no sentido de obter respostas verbais também específicas.

- *Provas escritas.* São feitas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas. São as provas geralmente realizadas nas escolas e universidades para aferir conhecimentos adquiridos.

- *Provas de realização.* São aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como uma prova de digitação, de desenho, de manobra de um veículo, usinagem de uma peça ou trabalho em computador.

2. *Quanto à abrangência*, as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser gerais ou específicas.

- *Provas gerais.* São as provas que avaliam noções de cultura geral ou aspectos genéricos do conhecimento.

- *Provas específicas.* São as provas que avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo que se pretende preencher, como conhecimentos de química, de informática ou de contabilidade.

3. *Quanto à organização*, as provas de conhecimentos ou de capacidade podem ser tradicionais ou objetivas.

- *Provas tradicionais.* São as provas do tipo dissertativo e expositivo. Não exigem planejamento e podem ser improvisadas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigir respostas longas, explicativas e demoradas. Avaliam profundidade de conhecimentos, mas se circunscrevem a uma pequena extensão do campo de conhecimentos do candidato. Sua avaliação é demorada e subjetiva, exigindo o trabalho de um especialista no assunto. São amplamente utilizadas em nossas escolas e universidades para aferir o conhecimento dos alunos.

- *Provas objetivas.* São as provas planejadas e estruturadas na forma de testes objetivos. Sua aplicação é rápida e fácil. Sua aferição também é rápida, fácil e objetiva, podendo ser feita por não-especialistas no assunto. Permitem medir extensão e abrangência dos conhecimentos. As provas objetivas são geralmente denominadas testes, pois transformam as perguntas ou questões na forma de itens de testes. Os principais itens de testes são:

- *Alternativas simples ou testes dicotômicos.* Uma questão com duas alternativas de resposta (certo-errado, sim-não). Permitem 50% de probabilidade de acerto ao acaso. Exemplo: Quem descobriu o Brasil foi Pedro Álvares Cabral: sim – não.

- *Múltipla escolha.* Uma questão com 3, 4 ou 5 alternativas de respostas para reduzir a probabilidade de acerto ao acaso. Exemplo: O Brasil foi descoberto em: a – 1530, b – 1492, c – 1474, d – 1500, e – 1521.

- *Preenchimento de lacunas.* Uma frase incompleta com espaços abertos para preencher. Exemplo: A Alfa S/A apresenta uma

política de RH muito _____ para os seus funcionários.

- *Ordenação ou conjugação de pares.* Duas colunas com palavras ou assuntos dispostos ao acaso e que devem ser ordenados ou colocados um ao lado do outro. Exemplo: de um lado vários países numerados e de outro várias capitais para serem numeradas de acordo com seus países.
- *Escala de concordância/discordância.* Uma declaração na qual o candidato mostra o seu grau de concordância ou discordância. Exemplo: As pequenas empresas são melhores do que as grandes para se trabalhar? A – discordo totalmente, b – discordo, c – indiferente, d – concordo, e – concordo totalmente.
- *Escala de importância.* É uma escala que classifica a importância de algum atributo. Exemplo: o refeitório em uma empresa é: A – extremamente importante, b – muito importante, c – um pouco importante, d – não muito importante, e – sem importância.

- *Escala de avaliação.* É uma escala que avalia algum atributo. Exemplo: o refeitório da empresa Alfa S/A é: A – excelente, b – ótimo, c – bom, d – regular, e – sofrível.

Testes psicológicos

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentis. Por isso, os testes psicológicos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não têm:

1. *Preditor.* Significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo.

	Prova tradicional	Prova objetiva (teste)
Quanto à organização	• Perguntas amplas e abrangentes • Respostas indeterminadas • Exame do setor estrito da matéria • Pode ser improvisada • Aprecia a organização de idéias	• Perguntas focalizadas e específicas • Respostas determinadas e curtas • Examina todo o campo da matéria • Deve ser planejada cuidadosamente • Permite o acerto ao acaso
Quanto à aplicação	• Condições indeterminadas • Tempo demorado de aplicação • Aplicação demorada e trabalhosa	• Condições determinadas • Tempo curto de aplicação • Aplicação simples e rápida
Quanto à avaliação	• Avaliação difícil através de leitura detalhada da prova • Exige conhecimento específico do avaliador • Avaliação demorada e subjetiva • Critério subjetivo e variável	• Avaliação fácil e automática através de chave de avaliação • Não exige conhecimento específico do avaliador • Avaliação rápida e objetiva • Critério predeterminado e objetivo

Figura 5.15. Comparação entre as provas tradicionais e as provas objetivas.

2. **Validade.** Significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Validade representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.
3. **Precisão.** Significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Precisão representa a consistência da mensuração e ausência de discrepâncias na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

Todo o instrumental de seleção deve possuir características de validade e de precisão. Isso vale tanto para a entrevista, provas de conhecimentos e capacidades, como para os testes psicológicos. São estes, entretanto, os campeões nestes dois aspectos.

Os testes psicológicos utilizados no processo seletivo focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pes-

soas e analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras. Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, para oferecer um prognóstico futuro do seu potencial de desenvolvimento. A Figura 5.16 mostra as diferenças entre aptidões e capacidades.

Teoria Multifatorial de Thurstone

A abordagem mais conhecida a respeito das aptidões é a teoria multifatorial de Thurstone.¹⁵ Segundo esta abordagem, a estrutura mental das pessoas é constituída por um número de fatores relativamente independentes entre si, cada qual responsável por uma determinada aptidão. Thurstone definiu sete fatores específicos e criou um conjunto de testes para medi-los, os chamados testes de habilidades primárias. Acrescentou um fator geral (Fator G) ao qual deu o nome de inteligência geral pelo fato de condicionar e complementar todas as aptidões. Os sete fatores específicos estão representados na Figura 5.17.

Aptidão	Capacidade
• Predisposição natural para determinada atividade ou trabalho • Existe sem exercício prévio, sem treino ou aprendizado • É avaliada por meio de comparações • Permite prognosticar o futuro do candidato no trabalho • Transforma-se em capacidade através do exercício ou treinamento • É a predisposição geral ou específica para o aperfeiçoamento no trabalho • Possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo • É estado latente e potencial de comportamento	• Habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou trabalho • Surge depois do treinamento ou aprendizado • É avaliada pelo rendimento no trabalho • Permite diagnosticar o presente: refere-se à habilidade atual do indivíduo • É o resultado da aptidão depois de exercitada ou treinada • É a disposição geral ou específica para o trabalho atual • Possibilita a colocação imediata em determinado cargo • É estado atual e real de comportamento

Figura 5.16. As diferenças entre aptidão e capacidade.

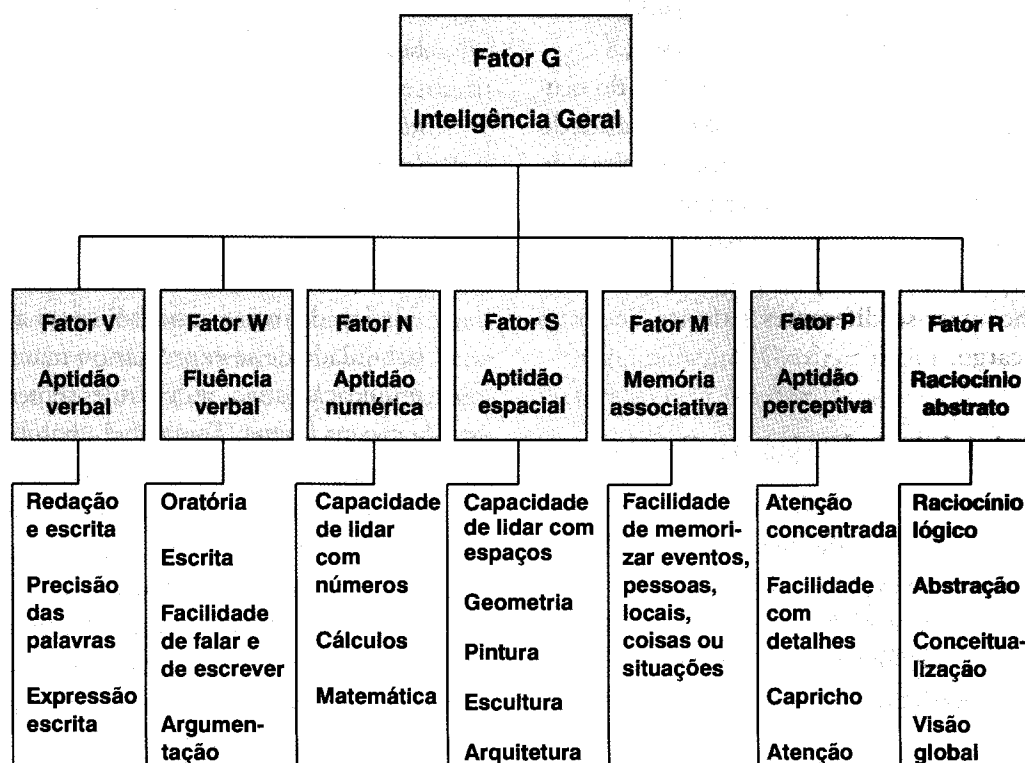


Figura 5.17. A teoria multifatorial de Thurstone.

Nome: _____ Data: ____/____/____

Percentis:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Fator G:										
2. Fator V:										
3. Fator W:										
4. Fator N:										
5. Fator S:										
6. Fator M:										
7. Fator P:										
8. Fator R:										

Figura 5.18. Laudo de resultados de testes psicológicos.

Os candidatos recebem uma bateria de testes psicológicos para avaliar suas diferentes aptidões e um teste de nível mental para avaliar o Fator G.

Cada cargo impõe determinadas aptidões do ocupante. Elas são anotadas na ficha profissiográfica do cargo para definir o perfil e as características do candidato ideal. A partir daí, determinam-se quais os testes psicológicos adequados para pesquisar as aptidões necessárias ao ocupante do cargo. Assim, é comum encontrar-se diferentes baterias de testes para cada cargo.

As múltiplas inteligências de Gardner

Howard Gardner¹⁶ desenvolveu uma teoria das múltiplas inteligências para facilitar o trabalho de orientação e seleção profissional. Sua teoria pressupõe que as pessoas podem ter sete diferentes tipos de inteligência, cada uma delas determinando certas habilidades específicas, a saber:¹⁷

1. *Inteligência lógico-matemática*: é a facilidade para pensar de maneira lógica, indutiva, ou mesmo dedutiva, reconhecer padrões geométricos ou numéricos, lidar com números ou elementos matemáticos ou padrões lógicos. É a habilidade de ordenar fatos, relacionar causas e efeitos, distinguir quantidades. A predominância deste tipo de inteligência conduziria

ao matemático, estatístico, físico, engenheiro, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas ou programador. Albert Einstein é o exemplo clássico deste tipo de inteligência.

2. *Inteligência verbal ou comunicativo-lingüística*: é a habilidade quanto à aquisição, formação e processamento da linguagem, facilidade para lidar com palavras e línguas, escritas ou faladas, de maneira simbólica ou abstrata. É a habilidade de se expressar ou manter uma comunicação ativa, independentemente de falar a mesma língua. Também é a habilidade de escrever, ouvir e falar explorando as diversas maneiras pelas quais a linguagem pode ser utilizada, como metáforas, anagramas, analogias ou padrões rítmicos. Ou ainda a facilidade de memorizar textos. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, ator, advogado, professor, jornalista, locutor, vendedor, tradutor, poliglota ou crítico literário. Jorge Amado é o exemplo.
3. *Inteligência musical*: é a facilidade para lidar com sons, ritmos e harmonia, para criar ou interpretar música. É a facilidade para distinguir e organizar sons de maneira criativa, distinguir *nuances* de tons, melodias, seqüências, memorizar sons, como fazem os composito-

Grupo funcional de cargos	Testes psicológicos indicados
Operários de linha de montagem	• Nível mental – Percentil 40 a 60 • Fator P – Percentil acima de 40 • Destreza manual e digital – Percentil acima de 40 • Fator S – Percentil acima de 30
Ferramenteiro	• Nível mental – Percentil 50 a 70 • Fator P – Percentil acima de 50 • Destreza manual e digital – Percentil acima de 70 • Fator S – Percentil acima de 60
Encarregado de equipe	• Nível mental – Percentil acima de 60 • Fator V – Percentil acima de 70 • Fator W – Percentil acima de 50 • Fator R – Percentil acima de 50

Figura 5.19. Baterias de testes psicológicos.

res, regentes e cantores. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao músico compositor, orquestrador, instrumentista, intérprete, cantor, arranjador ou crítico musical. Mozart e Beethoven são os expoentes.

4. *Inteligência espacial*: é a facilidade para perceber imagens e lidar com conceitos espaciais e geométricos. Representa a capacidade de lidar com noções de espaço e direção, rearranjar coisas e espaços, perceber e interpretar o ambiente ao redor. Proporciona a visão de perspectiva, de proporção, de espaço tridimensional e a facilidade em lidar com mapas. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao arquiteto, urbanista, astrônomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorologista, decorador, editorador, fotógrafo, desenhista ou projetista. O exemplo está em Oscar Niemeyer.
5. *Inteligência corporal-cinestésica*: é a facilidade para lidar com o próprio corpo e manifestar-se através de expressão e movimentos corporais. É típica das pessoas que possuem um controle harmonioso de seus músculos e movimentos físicos e gostam de se expressar com gestos. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao ator, atleta, jogador de futebol ou basquete, esportista, dançarino, ator, mímico, fisioterapeuta, educador físico, relojoeiro, lapidador. Pelé e Michael Jordan são os exemplos.
6. *Inteligência interpessoal*: é a facilidade para compreender e se comunicar com os outros e facilitar relacionamentos e processos grupais. Envolve empatia e facilidade para lidar com pessoas e com relações sociais. Envolve a capacidade de examinar e entender os sentimentos das demais pessoas, bem como se relacionar com os outros de maneira positiva e obter cooperação e sinergia dos demais. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao professor, educador, líder, chefe, psicólogo, médico, administrador, sociólogo, psicanalista ou terapeuta. Silvio Santos é um exemplo.
7. *Inteligência intrapessoal*: é a facilidade para lidar com os próprios sentimentos e pensamen-

tos, bem como com atividades introspectivas e de ideação. Envolve a capacidade de examinar e entender os próprios sentimentos. Em geral, são pessoas que gostam de se isolar dos outros e desenvolver sentimentos intuitivos. A predominância deste tipo de inteligência conduziria ao pensador, filósofo, engenheiro de sistemas, engenheiro de informática, romancista ou poeta. Sócrates e Platão são as referências.

Recentemente, Gardner incluiu mais dois tipos de inteligência, a saber:¹⁸

1. *Inteligência pictográfica*: é a habilidade de transmitir mensagens através de desenhos, figuras, imagens ou a facilidade em memorizar cenas e lugares. A predominância deste tipo de inteligência conduziria aos desenhistas, escultores, designers e publicitários, *experts* em propaganda. Leonardo da Vinci e Pablo Picasso são as referências.
2. *Inteligência naturalista ou existencialista*: é a sensibilidade quanto à natureza e ao meio ambiente. Significa a capacidade de entender o meio natural e identificar como as coisas acontecem na natureza. A predominância conduz a profissões como paisagistas, ecologistas, biólogos. Charles Darwin é a referência.

Cada cargo exige um conjunto de tipos de inteligência em proporções diferentes e desiguais. A Figura 5.20 dá uma idéia mais clara a respeito das múltiplas inteligências.

Testes de personalidade

Personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das

Inteligência	Habilidades:	Componentes Essenciais:
1. Lógico-Matemática	Matemático, cientista, engenheiro, estatístico	1. Sensibilidade e capacidade para discernir padrões lógicos ou numéricos. Capacidade para lidar com longas cadeias de raciocínio.
2. Verbal	Escritor, poeta, jornalista	2. Sensibilidade aos sons, ritmos e significados das palavras. Sensibilidade a diferentes funções da língua.
3. Musical	Músico, compositor	3. Habilidade para produzir sons e apreciar melodia, ritmo, intensidade e timbre. Gosto pelas formas de expressão musical.
3. Espacial	Navegador, escultor, geógrafo, cartógrafo	4. Capacidade para perceber o mundo visual e espacialmente.
5. Corporal-Cinestésica	Atleta, dançarino, ator, modelo	5. Habilidade para controlar movimentos do corpo e para lidar com objetos.
6. Interpessoal	Orador, vendedor, terapeuta, comunicador	6. Capacidade para discernir e responder adequadamente a humores, temperamentos e desejos de outras pessoas.
7. Intrapessoal	Psicólogo, administrador, filósofo, pensador	7. Avaliação dos próprios sentimentos e habilidade de avaliar as próprias forças e fraquezas.

Figura 5.20. As múltiplas inteligências de Gardner.

peças, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos (de expressão corporal), como o PMK – psicodiagnóstico miocinético de Mira y López e os chamados testes projetivos (de projeção da personalidade), como o psicodiagnóstico de Rorschach, teste de Apercepção temática – TAT, teste da árvore de Koch, teste da figura humana de Machover, teste de Szondi etc.

Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc. Nessa categoria estão os inventários de interesses, de motivação e de frustração. Tanto a aplicação quanto a interpretação dos testes de personalidade exigem a presença de um psicólogo. Diante de seu custo de

DICAS

TEORIAS DE PERSONALIDADE

Existem muitas teorias a respeito da personalidade e várias abordagens diferentes. Contudo, existe um consenso entre os psicólogos de que existem cinco fatores básicos da personalidade comumente denominados Big Five, a saber:¹⁹

1. **Extrovertivo:** sociável, agradável, gregário, caloroso, assertivo, ativo.
2. **Agradável:** cortês, confiável, flexível, franco, emotivo.
3. **Consciente:** cuidadoso, perfeccionista, trabalhador, ambicioso, perseverante.
4. **Neurótico:** ansioso, deprimido, irritado, complicado.
5. **Aberto a experiências:** original, imaginativo, criativo, curioso, ousado.

Cada um desses fatores básicos varia de uma pessoa para outra em um *continuum* que vai desde a ausência até uma concentração muito forte.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PEDRA & PEDROSO ALIMENTOS

Com a iniciativa de Raul Siqueira, os gerentes de linha e equipes iniciaram o treinamento para entrevistar candidatos. Em paralelo, o DRH está preparando toda

a infra-estrutura de testes de conhecimentos e de capacidades para subsidiar as decisões dos gerentes de linha. Como você poderia ajudar Raul? ●

▲ GP DE HOJE

O ENVOLVIMENTO DA GERÊNCIA E DA EQUIPE²⁰

Na Andersen Consulting brasileira, o processo de seleção dos *trainees* é um problema de linha e não de *staff*. Ao final de cada ano, cerca de 500 recém-formados em administração e engenharia enfrentam uma bateria de entrevistas para conseguir uma vaga na prestigiosa empresa de consultoria. Somente 60 são contratados para um programa de estágio e para se tornarem os futuros consultores da empresa. Os demais acabam sendo eliminados ao longo do rigoroso processo seletivo. Uma das etapas decisivas na seleção é o exame de proficiência em inglês, uma habilidade determinante para um consultor da Andersen, pois ela proporciona treinamen-

to nos Estados Unidos a todos os seus funcionários. Uma vez aprovado, o candidato passa por uma dinâmica de grupo, a segunda grande peneirada, como pré-requisito para a entrevista com profissionais da área de RH. Nessa fase, os entrevistadores identificam capacidade de comunicação, nível intelectual, modo de vida e expectativas do candidato. Em seguida, os selecionados passam por entrevistas conduzidas por dois gerentes, um diretor e, finalmente, o presidente da empresa. O envolvimento da gerência e direção na escolha dos *trainees* retrata a importância do processo seletivo para o negócio da empresa. ●

aplicação e interpretação, os testes e inventários de personalidade são aplicados em casos especiais ou quando o cargo justifique. Quase sempre são utilizados em cargos executivos de alto nível.

Técnicas de simulação

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende analisar o mais próximo do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena.

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas. Estabelece vínculos habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar o seu próprio esquema de comportamento.

As técnicas de simulação abriram um campo interessante para o processo seletivo. As características humanas reveladas pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar sua confirmação ou não a partir de algum tempo de desempenho no cargo, uma vez que elas não pesquisam o comportamento real dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios. As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além

dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização para fornecer uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contatos com o público etc. O erro provável e intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser reduzido, e o próprio candidato pode avaliar sua adequação ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar. A simulação promove retroação e permite o autoconhecimento, e a auto-avaliação. As técnicas de simulação devem ser conduzidas por psicólogo ou especialista no assunto.

O Processo de Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. Na medida em que são bem-sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos

e passam adiante para as etapas posteriores. Na medida em que não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e saem fora do processo. Nas etapas iniciais, ficam as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido.

Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional.

Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas

Existe uma variedade de procedimentos de seleção que podem ser combinados de diversas maneiras. Cada organização precisa determinar quais são os

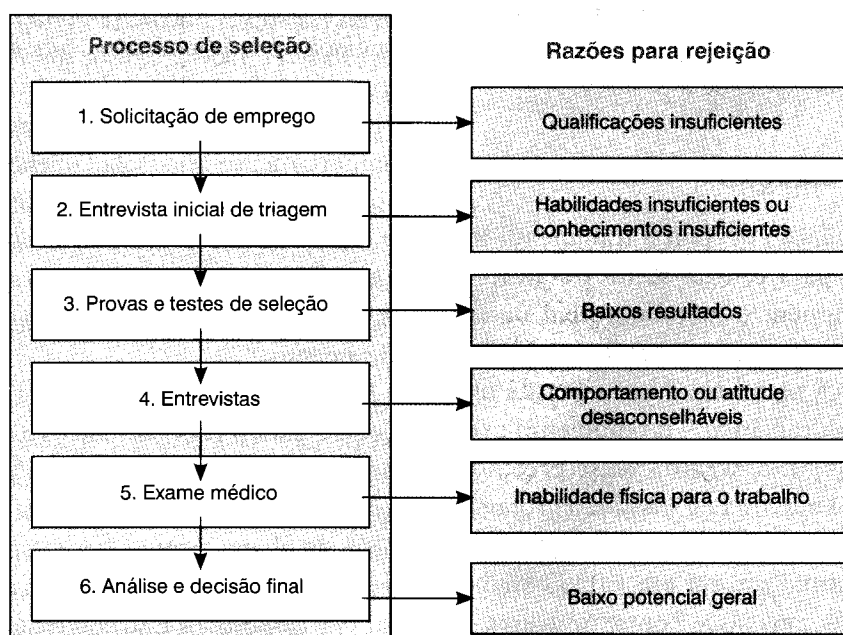


Figura 5.21. O processo seletivo como uma seqüência de etapas.

▲ GP DE HOJE

COMO AS EMPRESAS SELECIONAM TALENTOS²¹

O Banco de Boston – agora Personalitê – faz o recrutamento de seus candidatos para o programa de *trainees* pela Internet. Não faz anúncios em jornais, nem palestras em faculdades, pois quer selecionar jovens que utilizam o computador no seu cotidiano. Cerca de 4.500 pessoas se candidataram. A primeira triagem feita pela análise dos CVs enviados pela Internet reduziu o número de candidatos para 1.500. Na triagem sobraram os alunos ou ex-alunos de faculdades de primeira linha nos cursos de administração, economia, contabilidade e engenharia. A seguir, os candidatos passaram por um processo que durou mais de dois meses, envolvendo:

1. Prova de conhecimentos gerais
2. Dinâmica de grupo
3. Teste psicológico e de inglês
4. Entrevista com o psicólogo
5. Dinâmica de grupo com gerente
6. Entrevista com gerente
7. Entrevista com diretor da área onde o *trainee* vai estagiar.

A escolha final dos 60 estagiários do Banco de Boston foi bastante competitiva. Em empresas como

Brahma, Ipiranga e Eli Lilly, os candidatos precisam demonstrar nos testes, entrevistas e dinâmica de grupo que reúnem um conjunto de atitudes, como desejo de crescer, amor ao desafio, criatividade, interesse em aprender, habilidades para trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal, foco no cliente e no resultado. E cabeça aberta para o mundo. A Fundação Inepar utiliza todos os meios existentes para encontrar talentos: programas de estágios, *headhunters* (para cargos executivos), anúncios em jornais.

No laboratório Eli Lilly, os diretores, gerentes, supervisores e executivos que entrevistam candidatos são treinados para escolher pessoas com o perfil desejado pela empresa. O sistema é conhecido como processo de “seleção por resultados”. Na Xerox, Hewlett-Packard e DPaschoal todos os executivos são entrevistados pelos seus futuros colegas. As melhores empresas querem os melhores talentos. E os melhores talentos são raros. Há também o medo de errar nas contratações – e todo o custo que isso acarreta: o medo de não encontrar no mercado o tipo de profissional que buscam faz com que as empresas procurem envolver todo o pessoal de linha no processo seletivo. ☼

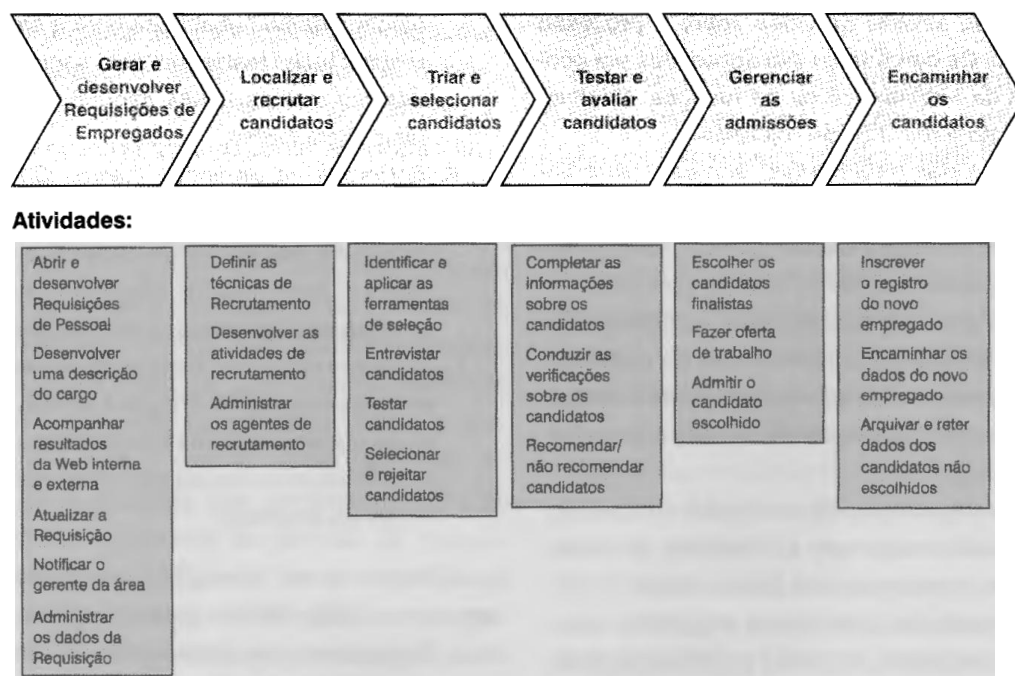


Figura 5.22. Perfil das atividades de recrutamento e seleção.

 DICAS**EMPRESAS RESPONSÁVEIS ATRAEM E RETÊM TALENTOS²²**

Para convencer as empresas da importância da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), os precursores do movimento usavam, na metade dos anos 1990, o argumento de que o novo conceito ajudava a atrair e reter talentos. Essa idéia, associada à competitividade, continua a representar uma aspiração da maioria dos gestores de RH, a quem cabe fortalecer vínculos que hoje são muito mais frágeis do que no passado. A pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar, da Fundação Instituto de Administração da

Universidade de São Paulo (FIA-USP), demonstra que existe uma relação muito importante entre a RSE e a atração e retenção de talentos, ainda que não seja possível saber a sua exata dimensão.

Segundo a pesquisa, a responsabilidade social e ambiental compõe – juntamente com remuneração e benefícios, carreira profissional, educação, integridade do trabalhador e saúde – um conjunto de indicadores para avaliar a qualidade das práticas de gestão de pessoas nas empresas.

 GP DE HOJE**PROCEDIMENTOS MÚLTIPLOS DE SELEÇÃO NA TOYOTA MOTOR CORP²³**

A Toyota utiliza procedimentos múltiplos de seleção de pessoal que funcionam como um funil para peneirar os melhores candidatos:

1. *Orientação e preenchimento do formulário de inscrição.* Os candidatos preenchem os formulários de inscrição e recebem uma folha sobre as expectativas da empresa e assistem a uma orientação através de vídeo sobre o processo seletivo. Os candidatos são agrupados em conjuntos de habilidades ou de funções. Nenhum candidato é excluído ou rejeitado.
2. *Avaliação das habilidades técnicas.* Uma bateria de testes escritos, como a Bateria de Testes de Aptidões Gerais (BTAG), inventário de adequação ao cargo (mede a motivação para trabalhar em um ambiente participativo) e testes de habilidades técnicas. Os candidatos são selecionados pelos resultados. Cerca de apenas 10% são aprovados para o próximo estágio.
3. *Centro de avaliação de habilidades interpessoais.* Quatro séries de simulações de trabalho, com duração de oito horas. Incluem: trabalho em equipe, discussões em grupo, solução de problemas, projeto T (avalia a qualidade de resultados, rapidez e idéias sobre me-

lhorias). Os candidatos com melhores resultados passam para o próximo estágio.

4. *Centro de avaliação de liderança.* Três técnicas de simulação para medir as habilidades de tomada de decisão e liderança, incluindo: delegação, relatórios escritos, programação, treinamento e aconselhamento.
5. *Avaliação de desempenho técnico.* Apenas para os candidatos habilitados para a área de manutenção. Inclui testes manuais naquelas habilidades em que os testes escritos mostraram ser mais proficientes.
6. *Entrevista de avaliação Toyota.* Os candidatos mais bem-sucedidos nos estágios anteriores participam de uma entrevista específica com os gerentes de linha e de RH. Dezenove por cento dos candidatos entrevistados são aceitos.
7. *Avaliação da saúde.* Trata-se de um exame médico físico e testes de drogas e álcool. Aos candidatos que reúnam uma boa saúde e ausência de problemas com drogas são oferecidas oportunidades na empresa.

A Toyota estima que gasta nos Estados Unidos algo como US\$6 milhões para selecionar 3.000 pessoas. E considera isto um excelente investimento que traz enormes retornos. ●

DICAS

RESULTADOS DO PROCESSO SELETIVO

Apesar do seu custo operacional aparentemente elevado, o processo seletivo traz importantes resultados para a organização, como:²⁴

1. Adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho.
2. Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções.
3. Melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos.
4. Estabilidade e permanência das pessoas e redução da rotatividade.
5. Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas.
6. Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral.
7. Menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

E o incremento do capital humano na organização, o que significa aumento de competências e do capital intelectual.

processos e procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. Mas a pergunta que geralmente paira é: como saber que o processo de provisão de pessoas apresenta eficiência e eficácia? Um dos problemas principais na administração de um processo é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, através de suas saídas. Somente com essa retroação (retroinformação) é possível saber

se se devem fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais.

Muitas organizações utilizam o quociente de seleção (QS) para medir grosseiramente a eficácia do processo de provisão e cujo cálculo é o seguinte:

$$QS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Na medida em que o QS diminui, mais aumenta a sua eficiência e seletividade. Em geral, o QS sofre alterações provocadas pela situação de oferta e procura no mercado de RH, como já vimos no capítulo anterior.

A seleção de pessoas também promove importantes resultados para as pessoas:

1. Aproveita as habilidades e características de cada pessoa no trabalho.
2. Com isso, favorece o sucesso potencial no cargo.
3. Eleva a satisfação por aliar a atividade indicada para cada pessoa.
4. Evita perdas futuras, ou seja, substituição de pessoas pelo insucesso no cargo.

O processo de provisão de pessoas não deve ser condicionado a normas, diretrizes e rotinas de trabalho que provoquem rigidez e inflexibilidade. Ele precisa ser adaptável, ágil e flexível. Além disso, para que seja participativo ele deve ser descentralizado, isto é, torna-se mister que os gerentes de linha e suas equipes estejam envolvidas com o processo de recrutar e selecionar pessoas. É elevada a correlação existente entre o sucesso organizacional e a delegação do processo seletivo para os gerentes e suas equipes de trabalho, dentro de uma postura de administração participativa. Esta se caracteriza pelo fato de que o gerenciamento das pessoas é descentralizado para permitir que cada gerente se torne o gestor de seus subordinados. Mais do que isso, cada gerente administra os demais recursos com a ajuda de sua equipe de trabalho. Nas organizações bem-sucedidas, quem seleciona pes-

 DICAS**MÉTRICAS PARA A SELEÇÃO²⁵**

A medição da eficiência e eficácia de um processo pode ser feita através de várias métricas diretas e indiretas. As métricas diretas de seleção são:

- *Quantidade de candidatos selecionados:* é um valor absoluto que mede o volume de candidatos processados pelo processo seletivo.
- *Qualidade dos candidatos selecionados:* é um valor relativo que mede a adequação dos candidatos selecionados em seus respectivos cargos ou em suas competências individuais. Pode ser medido pela relação entre candidatos aceitos e posicionados em seus cargos e candidatos submetidos ao processo seletivo.
- *Rapidez na seleção dos candidatos:* é uma medida da velocidade do tempo em que se processa a seleção e o posicionamento dos candidatos aprovados.
- *Custo da seleção:* é uma medida financeira do custo de selecionar candidatos. Existem técnicas de seleção caras (como os testes individuais de personalidade) e técnicas baratas (como a entrevista). Quando o processo seletivo é sofisticado e envolve candidatos de alto nível deve envolver necessariamente a adoção de técnicas de seleção mais sofisticadas e caras para garantir maior precisão do processo.

As métricas indiretas de seleção menos preocupadas com o processo seletivo em si e mais focadas nos seus resultados para a empresa:

- *Adequação do candidato selecionado ao cargo:* quanto mais eficaz o processo seletivo tanto melhor a aderência e adequação do candidato ao cargo.

- *Tempo de adequação do candidato ao cargo:* quanto mais eficaz o processo seletivo tanto mais rápida a aderência e adequação do candidato ao cargo.

- *Maior permanência na empresa:* o processo seletivo favorece a permanência na empresa por adequar o candidato à cultura organizacional.

- *Melhor aprendizado:* o processo seletivo favorece a aprendizagem por ajustar o candidato às características da organização.

- *Maior sucesso:* o processo seletivo favorece o sucesso do candidato na empresa.

- *Valor agregado:* o processo seletivo agrega valor ao capital humano por escolher os candidatos melhores e mais adequados à empresa.

- *Retorno do investimento feito em seleção:* é uma equação que mede os benefícios em relação ao investimento feito em seleção de pessoas. De um lado, custos e, de outro, benefícios. Os custos de seleção podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos são aqueles efetuados diretamente no processo seletivo, como salários do pessoal que participa diretamente no processo (consultores internos envolvidos no processo, entrevistadores, aplicadores de testes etc.), material de escritório utilizado na seleção etc. Os custos indiretos são: aluguel e iluminação dos locais utilizados para seleção, salários do pessoal indiretamente envolvido no processo seletivo, pagamento de serviços externos (empresas terceirizadas envolvidas no processo) etc. Os benefícios trazidos pela seleção devem ser cotejados contra os custos de seleção para verificar o retorno do investimento feito.

soas são os gerentes e suas equipes. A administração participativa pressupõe que as pessoas devem estar envolvidas no processo decisório e, portanto, nada mais lógico que as próprias equipes tenham a

responsabilidade de decidir a respeito de seus futuros membros e colegas. O importante é agregar talento humano à organização e dotá-las das competências essenciais necessárias.

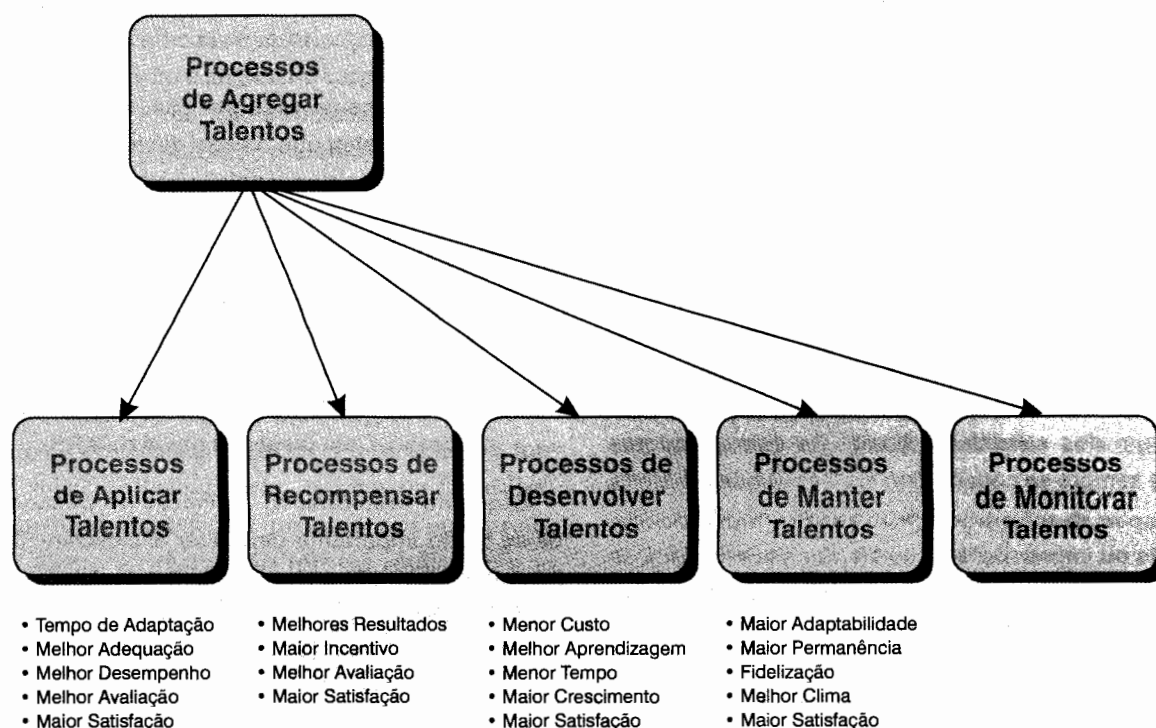


Figura 5.23. Como os processos de agregar pessoas influenciam os demais processos de GP.

▲ GP DE HOJE

COMPETÊNCIAS DESEJADAS PELAS ORGANIZAÇÕES²⁶

O site da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (www.fpnq.org.br) mostra uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil. Na parte relacionada com Gestão de Pessoas e de competências, a pesquisa mostra que os principais atributos que as organizações pesquisadas estão requerendo às pessoas são:

- Orientação para resultados
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Pensamento sistêmico: visão do todo
- Comunicabilidade
- Empreendedorismo
- Negociação
- Capacidade de atrair e reter colaboradores
- Capacidade de inovar
- Percepção de tendências
- Multifuncionalidade
- Visão de processos
- Conhecimento da realidade externa
- Garra, ambição
- Pôr a mão na massa: “carregar o piano”
- Habilidade em lidar com paradoxos
- Domínio do inglês
- Domínio do espanhol

Quais desses atributos você possui? Em que grau?
Como você os utiliza no seu trabalho? ●

● CASO PARA DISCUSSÃO

O ENVOLVIMENTO DA GERÊNCIA E EQUIPE²⁷

A Hewlett-Packard (HP) utiliza um dinâmico processo de seleção de pessoal feito em equipe e voltado para objetivos claros. Após a pré-seleção inicial, cada candidato é submetido a uma dezena de prolongadas entrevistas com dois ou três gerentes de vários níveis, vários colegas e subordinados potenciais, cada um deles dedicando uma ou duas horas para cada entrevista. Se é uma posição de gerência a ser preenchida, o diretor da área dedicará pelo menos uma hora para cada um dos candidatos finais. Os entrevistadores quase sempre se concentram em traços que a maioria dos especialistas em seleção classificaria como emocionais ou impossíveis de medir. Os entrevistados se surpreendem pelo fato de que os entrevistadores não dão muita importância aos seus conhecimentos técnicos. Pelo contrário, eles se esforçam por avaliar a capacidade dos entrevistados em trabalhar em equipe. Isto é compreensível, diante da importância do trabalho em equipes de projetos que trabalham sob pressão na HP. O processo adotado pela HP pressupõe duas razões sutis:²⁸

1. Uma série de entrevistas demonstra que a empresa se interessa pelo candidato e pelo seu ambiente de trabalho a ponto de envolver empregados de todos os níveis no processo de seleção. Os candidatos recebem interesse e atenção. Ao longo desse cortejo, os candidatos têm a oportunidade de conhecer os valores que a empresa adota e que são compartilhados por todos os funcionários. Aqueles que são escolhidos para admissão começam a trabalhar já imbuídos dos princípios básicos da HP que o próprio processo seletivo lhes transmitiu.
2. O enorme investimento de tempo dos gerentes de linha e dos colegas tem uma consequência mais decisiva: atribui claramente aos gerentes e colegas a responsabilidade direta de preencher

adequadamente cada posição. Isto requer tempo. E são eles que devem decidir duas coisas: primeiro, quais os requisitos a privilegiar no processo (como o bom tratamento aos clientes ou a preocupação com a qualidade e excelência, por exemplo). Segundo, devem consolidar sua escolha preparando o caminho do novo companheiro para o sucesso. Trata-se de critério da própria linha. Ela própria planeja e executa o processo. Com ou sem a ajuda da ARH.

Seguindo essa diretriz, a seleção de pessoal torna-se muito importante para ficar exclusivamente na mão de apenas alguns especialistas de RH. Os técnicos e psicólogos podem ajudar o pessoal de linha a desenvolver as habilidades e técnicas de entrevistar, passando de executores a consultores internos. E isso evita que os chefes de linha se vejam na dificuldade de defender um candidato capacitado sob o seu ponto de vista, mas avaliado negativamente pelos testes de seleção.

A mensagem é clara e simples: conseguir que todos os colaboradores concentrem sua busca em certos traços essenciais que serão úteis para o mundo de amanhã. O pressuposto implícito é que todos os entrevistadores saibam quais são os valores da empresa. O que funciona na HP deve ocorrer nas demais empresas: ordenar e fixar os valores da empresa e compartilhá-los abertamente com todas as pessoas que participam do processo seletivo.

QUESTÕES

1. Explique as bases do processo seletivo da HP.
2. Como você definiria a filosofia de trabalho da HP?
3. Qual sua opinião a respeito do processo seletivo da HP?
4. Como você participaria da seleção de pessoas em uma empresa assim? ■

Resumo do capítulo

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. Seleção é o pro-

cesso de escolher os melhores candidatos para a organização. No fundo, seleção é um processo de comparação e de decisão e escolha. E também uma responsabilidade de linha e função de *staff*. Dentre os modelos

de colocação, seleção e classificação de candidatos, este último é o mais indicado. As bases para a seleção de pessoas são a colheita de informações sobre o cargo (através da descrição e análise do cargo, técnica de incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho) e a aplicação de técnicas de seleção para colheita de informações sobre o candidato. As principais técnicas de seleção são: entrevista, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A entrevista é a técnica mais utilizada, apesar de bastante subjetiva e requerer treinamento dos entrevistadores. A construção de provas de conhecimento ou de capacidade pode ser feita quanto à forma de aplicação (provas orais, escritas ou de realização), quanto à abrangência (provas gerais ou específicas) e quanto à organização (provas tradicionais ou objetivas). Os testes psicológicos medem as aptidões (fatores G, V, W, N, S, M, P e R). As técnicas de simulação (*role playing*, dinâmica de grupo, dramatização etc.) são usadas como um complemento do diagnóstico. O processo seletivo funciona como uma sequência de etapas com várias alternativas. A avaliação dos resultados da seleção é importante para determinar seu custo operacional e benefícios oferecidos.

Exercícios

1. Conceitue seleção de pessoas.
2. Explique a seleção como um processo de comparação.
3. Por que a seleção é uma responsabilidade de linha e função de *staff*?
4. Explique a seleção como um processo de decisão e escolha.
5. Defina os modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.
6. Como se faz a identificação das características pessoais do candidato?
7. Quais as bases para a seleção de pessoas?
8. Quais as técnicas para colheita de informações sobre o cargo? Explique-as.
9. Quais as principais técnicas de seleção?
10. O que é ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica?
11. Explique a entrevista de seleção.
12. Quais as alternativas de entrevista de seleção?
13. Explique os prós e contras da entrevista.
14. Como você conduziria uma entrevista de seleção?

15. Classifique as provas de conhecimentos quanto à forma de aplicação.
16. Classifique as provas de conhecimentos quanto à abrangência.
17. Classifique as provas de conhecimentos quanto à organização.
18. Quais as três características específicas dos testes psicométricos?
19. Quais as diferenças entre aptidão e capacidade?
20. Explique a teoria multifatorial de Thurstone e os seus fatores.
21. Defina os testes de personalidade.
22. O que são técnicas de simulação? Explique-as.
23. Explique o processo de seleção.
24. Quais os procedimentos múltiplos de seleção da Toyota Motor?
25. Explique a avaliação dos resultados da seleção de pessoas.
26. Como é o envolvimento da gerência e da equipe na HP?

Passeio pela Internet

<http://pre.universia.edu>
www.andersen.com
www.apcq.org
www.authoria.com
www.blr.com
www.brainbench.com
www.brassring.com
www.bulldogsolutions.net
www.capt.com
www.chiavenato.com
www.clickmazes.com
www.clomedia.com
www.corpserv.delta.edu
www.corpserv.delta.edu/org-effectiveness.htm
www.cpp.com
www.executrack.com
www.fady.com
www.hewitt.com
www.hyrianondemand.com
www.icims.com
www.ja.org
www.jobster.com
www.loyola.edu.bo
www.mediclick.infor
www.monster.com
www.outsourcing.com
www.taleo.com
www.trorix.com

www.universia.edu.pe
 www.velocityresourcegroup.com
 www.virtualedge.com
 www.worldatwork.com
 www.worldatworksociety.com

Referências bibliográficas

- David A. Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley, 1996, p. 171.
- John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 777.
- George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Burr Ridge, Ill., Richard D. Irwin, 1994, p. 333.
- Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1994, p. 82-83.
- Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas*, op. cit., p. 88-89.
- Idalberto Chiavenato. *Gerenciando com Pessoas*, op. cit., p. 88-89.
- Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos – Edição Compacta*. São Paulo, Editora Atlas, 1998, p. 201.
- Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, op. cit., p. 243.
- Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, op. cit., p. 244.
- Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, op. cit., p. 245.
- H. Lee Rust & Job Search. *The Complete Manual for Job Seekers*. Nova York, Amacon, 1991, p. 234-235.
- Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr. *Management*. Nova York, Wiley & Sons, 1996, p. 292, e George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 356.
- Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., op. cit., p. 309.
- Extraído de: “Perguntas que Parecem Descabidas Testam a Capacidade do Candidato”, Administrador Profissional. *Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo*. Ano XIX, nº 146, maio-junho de 1998, p. 8.
- L.L. Thurstone & T.G. Thurstone. “Factorial Studies of Intelligence”. *Psychometric Monographs*, nº 2, 1941.
- Howard Gardner, *Seven Types of Intelligence*, Nova York, Basic Books, 1984.
 Vide também:
 – Howard Gardner & Thomas Hatch, *Múltiplas Inteligências*, Nova York, Centro para Tecnologia na Educação, 1990.
 – Vide na Internet: <http://www.howardgardner.com/>
- Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Nova York, Basic Books, 1983.
- Howard Gardner, *Multiple intelligences: The Theory in Practice – A Reader*, Nova York, Basic Books, 1993.
 – Vide também: Howard Gardner, *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*, Nova York, Basic Books, 1999.
- Michael K. Mount & Murray R. Barrick, *The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management*, Research in Personnel and Human Resources Management 13, 1992, p. 153-200. Vide também na Internet: <http://sunsite.unc.edu/personality/keirsey.html>.
- Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1996, p. 96.
- Maria Tereza Gomes. “Conquiste um Lugar nas Melhores”. As Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Exame*, Edição 669, 1998, p. 18-19.
- Cláudia Piche, Empresas responsáveis atraem e retêm talentos, *Gazeta Mercantil*, 19/12/2006, 1ª página.
- Chuck Cosentino, John Allen & Richard Wellins. “Choosing the Right People”. *HR Magazine*. março de 1990, p. 66-70.
- Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, op. cit., p. 218.
- Idalberto Chiavenato. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à sua empresa*. São Paulo, Atlas, 2003.
- Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH*, op. cit., p. 95-96.
- Vide: www.fdc.com.br ou fale com apoio@fpnq.org.br.
- Tom Peters. *Del Caos a la Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas*. Barcelona, Folio, 1989, p. 416.

PARTE III

Aplicando Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 6
Orientação das Pessoas
- Capítulo 7
Modelagem do Trabalho
- Capítulo 8
Avaliação do Desempenho Humano

AS ORGANIZAÇÕES NÃO OPERAM NA BASE da improvisação. Nem funcionam ao acaso. Elas são intencionalmente criadas para produzir alguma coisa: serviços, produtos ou o que seja. Para tanto, utilizam energia humana e não-humana para transformar matérias-primas em produtos acabados ou serviços prestados. Embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, salas, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, arquivos etc., as organizações são, afinal de contas, constituídas por pessoas. Elas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Para tanto, as organizações desenham sua estrutura formal, definem órgãos e cargos e preestabelecem, com maior ou menor volume de regras burocráticas, os requisitos necessários e as atribuições a serem impostas aos seus membros. Essa divisão do trabalho e a especialização dela decorrente provocam uma enorme diferenciação de papéis dentro da organização, que procura então delimitar a ação de cada pessoa, racionalizar a situação impondo regras e rotinas para diminuir a insegurança dos participantes, aumentar as possibilidades de previsão e centralizar funções e controles. Surge assim a burocratização. A burocratização pode, até certo ponto, trazer alguma eficiência à organização devido ao seu caráter racional, mas nem sempre essa eficiência compensa a rigidez e a racionalidade lógica à qual está associada. Daí o intenso movimento atual para simplificar e flexibilizar as organizações.

Ao ingressar em uma organização, as pessoas continuam participando de várias outras organizações, nas quais desempenham outros papéis sociais. Elas vivem em outros ambientes e são também influenciadas e moldadas por eles. Assim, a organização não envolve as pessoas por inteiro, nem se constitui na vida delas, a organização é apenas uma parte da sociedade. Por essa razão, as pessoas estão apenas parcialmente incluídas na organização: é a chamada inclusão parcial. Em outras palavras, a organização não utiliza integralmente a pessoa, nem ocupa todas as suas potencialidades, mas apenas alguns de seus comportamentos mais relevantes para o desempenho de um papel. Este é o maior desper-

dício dentro das organizações: o talento humano desaproveitado, pois apenas certos comportamentos das pessoas são necessários e escolhidos para o funcionamento da organização. Tais comportamentos específicos são interligados com os de outros participantes e precisam ser claramente transmitidos a todos eles para que haja coordenação e integração, condições básicas para o bom funcionamento da organização.

Dizemos que “papel” é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização. Todas as pessoas ocupam papéis em várias organizações. Alguns papéis podem ser óbvios para o indivíduo, em virtude do seu conhecimento da tarefa, ou podem ser comunicados pelos outros membros da organização que solicitam ou dependem do papel que o indivíduo representa, ou melhor, das atividades que realiza para que possam atender às expectativas de seus próprios cargos ou posições. Dentro dessa visão, a organização pode ser considerada um conjunto integrado de papéis ou aglomerados de atividades esperadas dos indivíduos e de grupos que se superpõem, cada qual formado por pessoas que também têm expectativas quanto às demais pessoas. Em suma, a organização é um sistema de papéis.¹

As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir certos papéis específicos ou atividades solicitadas ocupam as suas posições correspondentes. Um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e formar seus participantes em função das posições de trabalho, de tal forma que cumpram seu papel com a máxima eficácia. Daí a necessidade de ocupar as diversas posições de trabalho de uma organização através do emprego de um conjunto de pessoas que devem possuir as qualificações requeridas. Em geral, as avaliações de desempenho localizam e diagnosticam desvios, e as correções são efetuadas. Mas a lógica aparente dos processos de agregar pessoas é clara: a organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características. Essa lógica deriva dos processos de aplicar pessoas: para que as pessoas

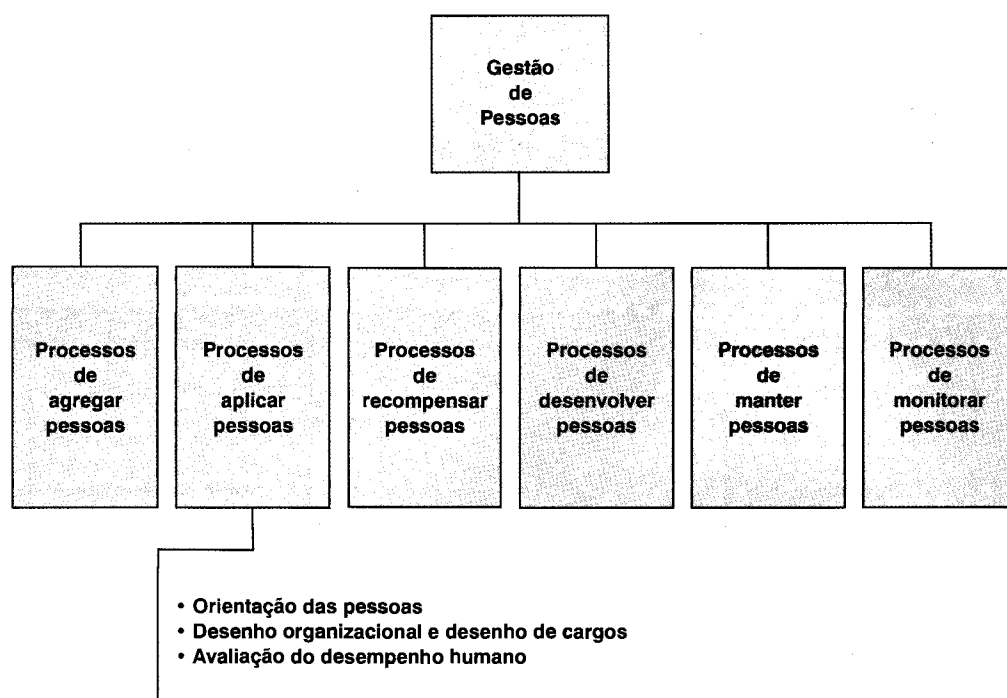


Figura III.1. Os processos de Gestão de Pessoas.

possam ocupar cargos e posições na organização, elas precisam ter as condições e as características suficientes e adequadas para tanto.

Os processos de aplicar pessoas podem ser rudimentares e obsoletos, como podem ser sofisticados e refinados. A Figura III.2 mostra as tendências dessas duas alternativas extremas de processos de aplicar pessoas.

Os processos de aplicar pessoas nas organizações variam enormemente. Em algumas organizações, tais processos são rudimentares, quando se baseiam em modelos mecanísticos fundamentados em uma visão lógica e determinística sobre como lidar com as pessoas. Seguem o modelo burocrático, a divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas. Enfatizam a eficiência e exigem que as pessoas executem as suas atividades de acordo com o método preestabelecido de trabalho e que sigam as rotinas e os procedimentos impostos pela organização. A rigor, as pessoas devem obedecer às regras impostas e fazer suas tarefas, executar e não pensar, já que o método é considerado perfeito, acabado e imutável. Além disso, privilegiam-se os fatores higiênicos, pois se

dá muita importância aos aspectos de contexto e aos fatores insatisfacientes. Nessas condições, o sistema privilegia o conservantismo, a rotina e a permanência das atividades, pois nada precisa ou deve mudar. Em um mundo caracterizado por intensas mudanças, os processos de aplicar pessoas dentro dessas condições estão orientados para o passado e não para o futuro.

Em outras organizações, os processos de aplicar pessoas são sofisticados e refinados, pois se baseiam em modelos orgânicos fundamentados em uma visão sistêmica e abrangente. Seguem o modelo orgânico, a adaptabilidade e flexibilidade. Enfatizam a eficácia e exigem que as pessoas mirem mais as metas a alcançar e os objetivos a cumprir para desenvolver com certa liberdade de escolhas as suas atividades, obedecendo a normas genéricas da organização. Além disso, privilegiam-se os fatores motivacionais, pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdo e aos fatores satisfacientes. Nessas condições, em que tudo é provisório e mutável, o sistema privilegia a mudança, a melhoria constante e o desenvolvimento das atividades, pois tudo precisa e deve mudar constantemente.

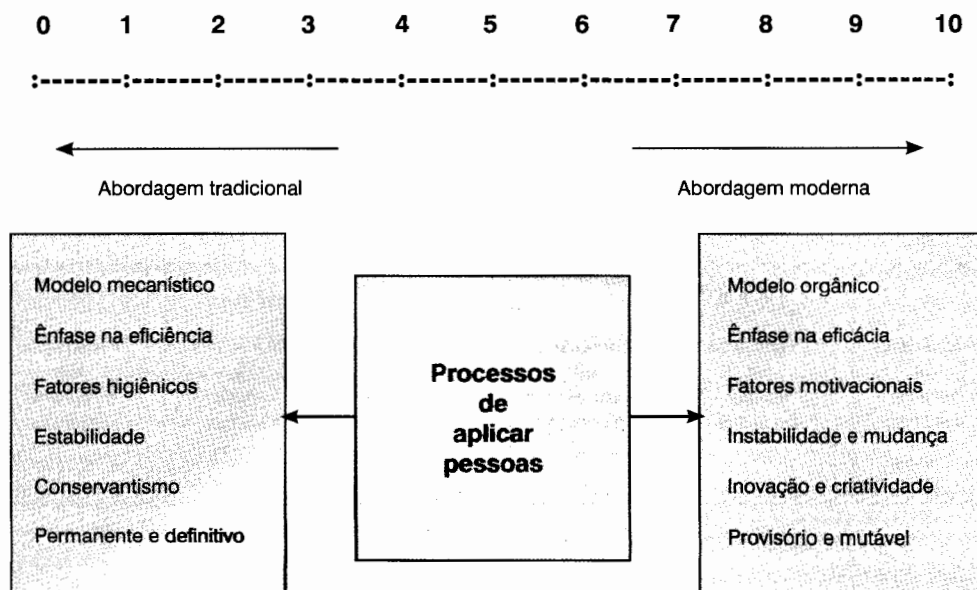


Figura III.2. Que nota você daria para os processos de aplicar pessoas em sua organização? Adaptado de: Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo, Atlas, 2004, p. 131.

mente para assegurar a competitividade organizacional em um mundo caracterizado por intensas mudanças. Nessas organizações, o processo de aplicar pessoas está orientado para o futuro e para a construção do destino da organização.

Esta terceira parte trata dos processos de alocar e posicionar as pessoas em suas atividades na organização. O objetivo principal desta parte é mostrar como as pessoas são recepcionadas, escolhidas, introduzidas e iniciadas na organização. Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação desse desempenho no cargo.

Enquanto o processo de agregar pessoas – que vimos na parte anterior – cuidam de localizá-las, no mercado, agregá-las e integrá-las na organização para que ela possa manter a sua continuidade; o passo seguinte é a sua aplicação como força de trabalho dentro da organização. Assim, após os processos de provisão vêm os processos de aplicação de

pessoas. Isso significa que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho.

Esta parte é constituída de três capítulos. No Capítulo 6, trataremos da orientação das pessoas, isto é, dos programas de socialização e integração dos funcionários à cultura organizacional. No Capítulo 7, abordaremos a modelagem do trabalho, ou seja, as maneiras de desenhar e estruturar os cargos dentro da organização. Finalmente, no Capítulo 8, trataremos da avaliação do desempenho humano, isto é, da monitoração da *performance* das pessoas em suas atividades.

Referência bibliográfica

1. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

CAPÍTULO 6

ORIENTAÇÃO DAS PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Compreender os processos de aplicação de pessoas na organização.
- Descrever a cultura organizacional e seus diferentes níveis.
- Compreender como se pode mudar a cultura organizacional.
- Compreender as características das culturas bem-sucedidas.
- Definir socialização organizacional.
- Descrever os diversos meios de integrar as pessoas à organização.
- Compreender os processos de socialização organizacional.

O que veremos adiante

- A Cultura Organizacional
- Componentes da Cultura Organizacional
- Socialização Organizacional
- Métodos de Socialização Organizacional
- Vantagens do Programa de Socialização

CASO INTRODUTÓRIO

DE OLHO NA CONSONÂNCIA: MULTIMARCAS

Renata Alves é gerente do departamento de marketing da Multimarcas S/A, uma empresa de produtos de consumo que atua em todas as regiões do país. Os dois principais objetivos de Renata são: atingir as metas de vendas e aumentar a satisfação do consumidor. Para alcançar ambos os objetivos, ela precisa dispor de uma força de vendas competente, dinâmica e, sobretudo, afinada. Entretanto,

Renata enfrenta dois problemas cruciais: suas equipes estão espalhadas geograficamente e, como o negócio está em expansão, ela precisa admitir mais pessoas. Seu primeiro cuidado foi trocar idéias com seus subordinados, os gerentes de vendas. Sua preocupação era como integrar o pessoal como se fosse um sistema coeso e amarrado apesar da distância? ❁

A orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o papel delas e os objetivos. Contudo, possuir recursos é necessário, mas não suficiente. Simplesmente, possuir recursos deixou de ser o bastante. O desperdício e o mau uso de recursos já não são mais aceitos nas modernas organizações. O que traz competitividade para uma organização é saber usá-los adequada e produtivamente. Isso significa competência organizacional. Como o mundo está mudando e a tecnologia também, o novo paradigma de competitividade em mercados globais requer habilidade para mudar e inovar rapidamente, para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. Isso implica necessidade de aumentar continuamente a produtividade através da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. O que requer que elas sejam bem orientadas para que isso possa acontecer.

Orientar significa determinar a posição de alguém perante os pontos cardeais; encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém; poder reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar no caminho. Isso vale tanto para novos como para os antigos funcionários. Quando ingressam na organização, ou quando a organização faz mudanças, as pessoas precisam sentir em que situação se encontram e para onde devem conduzir suas atividades e esforços. Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, estabelecer metas e resultados a cumprir são algumas das providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários.

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas dentro da organização, se a organização não sabe para onde pretende ir. É o mesmo que tentar arrumar cuidadosamente as coisas dentro de um barco sem saber para onde ele deverá se dirigir. O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas ajudem na sua trajetória. Conhecer a missão e a visão da organização é fundamental. E sobretudo, ajustar-se à sua cultura organizacional.

A Cultura Organizacional

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente. A cultura organizacional nada tem a ver com isso. No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. Nesse sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura. Daí o relativismo: as crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se

refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.¹ Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Mais do que isso, a cultura organizacional é uma forma de interpretação da realidade organizacional e constitui uma modelagem para lidar com questões organizacionais. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas.

▲ GP DE HOJE

A CULTURA ESTÁ NO DNA DAS ORGANIZAÇÕES

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Os administradores da Procter & Gamble fazem memorandos que não ultrapassam uma página. Todas as reuniões da DuPont começam com um comentário obrigatório sobre segurança. O pessoal da Toyota está vidrado em perfeição. A 3M tem dois valores fundamentais: um deles é a regra dos 25% que exige que um quarto de suas vendas venha de produtos novos introduzidos nos últimos cinco anos; o outro é a regra dos 15% que leva todo funcionário a utilizar 15% da sua semana de trabalho para fazer qualquer coisa que prefira, desde que relacionada com algum produto ou projeto da companhia. A IBM leva ao máximo a sua preocupação com o respeito aos funcionários como pessoas.

A cultura organizacional pode ser forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia seus comportamentos e expectativas. Empresas como IBM, 3M, Merck, Hewlett-Packard, Sony, Honda e Toyota estão entre aquelas que ostentam culturas corporativas fortes. ●

A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente. A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional

■ DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- *Cultura organizacional* é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.²
- *Cultura organizacional* é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.³
- *Cultura organizacional* refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que distinguem a organização das demais organizações.⁴
- A essência da cultura de uma organização provém da maneira como a organização faz negócios, a maneira como ela trata clientes e empregados e o grau de autonomia ou liberdade que existe nos departamentos ou escritórios, de lealdade expressado pelos empregados a respeito da organização.⁵

representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para poder conhecer melhor a organização.

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um *iceberg*. Apenas uma pequena porção do *iceberg* fica acima do nível da água e constitui a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de com-

preender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações. A Figura 6.1 mostra o *iceberg* da cultura organizacional.

▲ GP DE HOJE

A ESSÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes, as organizações eram conhecidas pelos seus prédios e edifícios. Hoje, são conhecidas pela sua cultura corporativa. Na verdade, a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente e com seus parceiros – funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, investidores etc. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, valores, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Por essa razão, existe uma cultura voltada para a segurança na DuPont, uma cultura focalizada nos serviços na Dell Computer, uma cultura de inovação na 3M, uma cultura de qualidade na Toyota. As pessoas em cada uma dessas organizações aprenderam uma maneira peculiar de lidar com uma variedade de assuntos relacionados com a vida e com o cotidiano do trabalho. ●

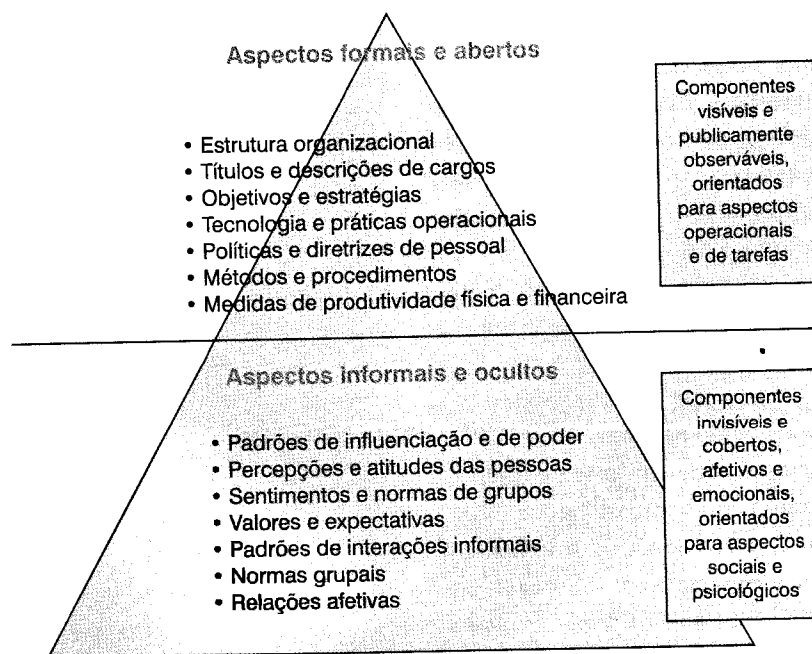


Figura 6.1. O iceberg da cultura organizacional.⁶

Componentes da Cultura Organizacional

Toda cultura se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.⁷ Assim:

1. **Artefatos.** Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. Artefatos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorre os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, o que é importante e relevante para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são exemplos de artefatos.
2. **Valores compartilhados.** Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. Na DuPont, muitos dos procedimentos e produtos são resultados dos valores atribuídos à segurança. É que a organização foi criada por um fabricante de pólvora para armas e não é nenhuma surpresa que tenha procurado fazer esse trabalho com total segurança através dos novos membros que ingressavam no negócio. Os valores de segurança são os traços fortes da cultura da DuPont, desde os tempos em que a pólvora era o núcleo principal de seus negócios.

DICAS

AFINAL, O QUE SIGNIFICA VALOR?

As organizações precisam continuamente adicionar valor ao que fazem para serem competitivas. As práticas de RH devem agregar valor para a organização, para os funcionários, para o acionista, para o cliente e para a sociedade em geral. A palavra valor tem muitos significados na teoria da administração, a saber:

1. **Valor para a organização.** São questões que devem ser observadas prioritariamente, seja no processo decisório, seja no comportamento e atitude das pessoas dentro das organizações.
2. **Valor para as pessoas.** São os ideais e expectativas que as pessoas assumem como essenciais e primordiais.
3. **Valor para o acionista.** É o retorno que o acionista percebe e avalia nos investimentos e transações financeiras que mantém com a organização.
4. **Valor para o cliente.** O retorno que o cliente percebe e avalia em suas transações com a organização ao adquirir seus produtos ou serviços.

O importante é que a organização saiba incrementar simultaneamente todos esses valores para garantir a satisfação de todos os seus parceiros.

3. **Pressuposições básicas.** Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes e nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não-escritas nem sequer faladas.

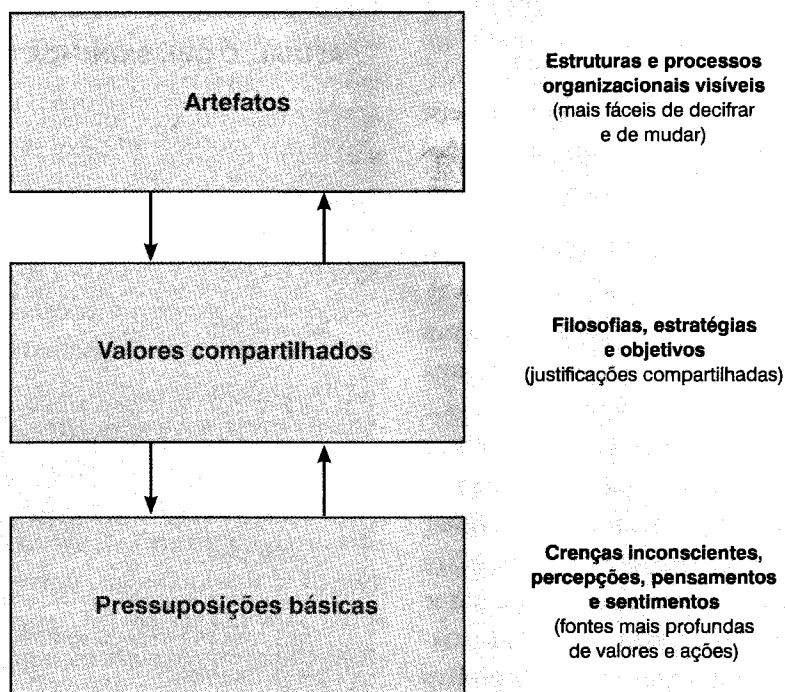


Figura 6.2. Os três níveis da cultura organizacional.⁸

▲ GP DE HOJE

E O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?⁹

A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Os principais elementos da cultura organizacional são:

1. *O cotidiano do comportamento observável.* Como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
2. *As normas.* Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.
3. *Os valores dominantes.* Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
4. *A filosofia administrativa.* Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
5. *As regras do jogo.* Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
6. *O clima organizacional.* Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

EXERCÍCIOS Pode-se mudar a cultura organizacional?¹⁰

Cultura é um assunto bastante discutido nos círculos da administração. Uma cultura forte pode envolver os

empregados em um senso comum da missão e reforçar bons hábitos de trabalho para bem atender aos clientes e manter elevada produtividade. A cultura de uma organização ajuda a melhorar ou a piorar o seu desempenho. Algumas pessoas acreditam que é me-

lhor trabalhar dentro da cultura existente do que tentar mudá-la. O que você pensa a respeito disso? Pode uma cultura organizacional ser mudada? Os gerentes podem tentar mudar a cultura quando sua unidade organizacional não atende às expectativas? Utilize a biblioteca da escola e outras fontes de pesquisa para redigir um relatório escrito sobre esta questão. Considere aspectos como:

1. Faça uma pesquisa pessoal. Veja as recentes teorias da administração e a sua posição sobre o papel da “cultura corporativa” nas organizações bem-sucedidas. Veja as histórias de sucesso e tente interpretá-las em relação à cultura da empresa. Há muitos exemplos e relatórios de casos.
2. Elabore as conclusões de sua pesquisa e dos aspectos que você acha que pode mudar na cultura de sua organização ou de sua unidade. Avalie criticamente cada um destes aspectos quanto a:
 - a. Viabilidade de aplicação da idéia.
 - b. Tempo necessário para proporcionar o impacto sobre a organização.
 - c. Acompanhamento ou reforço necessário para manter este impacto.
 - d. Como suas recomendações poderiam ser cumpridas pelas pessoas.
3. Considere a cultura organizacional no contexto das fusões de empresas, empreendimentos conjuntos e alianças estratégicas que estamos assistindo na economia globalizada. Qual é a importância das diferentes “culturas corporativas” de organizações que se unem em conjunto umas com as outras? O que você acha que o gerente deve saber a respeito da administração da cultura na atividade empresarial?

Características das culturas bem-sucedidas

A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações. Ela pode ser flexível e impulsionar a organização, como também pode ser rígida e travar o seu desenvolvimento. A parte mais visível da cultura – a ponta externa do *iceberg* –, em que estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários, é a mais fácil de mu-

dar. Contudo, no nível invisível, estão os valores compartilhados e pressuposições desenvolvidos ao longo da história da organização. Esse segundo nível é mais difícil de mudar. As mudanças no primeiro nível – os padrões e estilos de comportamento – ao longo do tempo provocam mudanças nas crenças mais profundas. A mudança cultural emerge a partir do primeiro nível e, gradativamente, afeta o segundo nível.

A pesquisa de Kotter e Heskett¹¹ indica que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações. O estudo mostra que a cultura corporativa tem um forte impacto sobre o desempenho econômico da organização no longo prazo. Certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da organização, enquanto outras não.

A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações. As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo. Por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensíveis, pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente, para poderem trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar etc. Também as pessoas precisam se integrar às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas.

Culturas conservadoras e culturas adaptativas

Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não-adaptativas. As primeiras se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e mudança. As segundas, por sua rigidez, são voltadas para a manutenção do *status quo* e do conservantismo.

As organizações que adotam e preservam culturas conservadoras se caracterizam pela manutenção de idéias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MULTIMARCAS

Renata ouviu dos gerentes de vendas o que já esperava. Faltava orientação ao pessoal a respeito da cultura organizacional da Multimarcas. Era necessário embutir na cabeça dos representantes as noções fundamentais a respeito da cultura da empresa. Os artefatos deveriam ser mais personalizados para marcar e real-

çar a presença da firma. Os valores deveriam ser mais comentados, discutidos e fixados na mente das pessoas: dos funcionários como dos clientes. As pressuposições básicas deveriam ser mais esclarecidas. Mas como fazê-lo em uma organização extremamente descentralizada? O que você faria? ●

▲ GP DE HOJE

A CULTURA DA LEVI STRAUSS¹²

A Levi Strauss é um dos maiores fabricantes de jeans do mundo. Seu faturamento em 1993 atingiu US\$5,9 bilhões. Entre os anos de 1988 e 1993, a companhia enfrentou problemas. O principal problema era a lentidão com que desenvolvia novos produtos e os colocava nas lojas.

A Levi Strauss embarcou em uma grande mudança cultural para tentar alcançar a visão criada por seu presidente, Robert D. Haas, o tataraneto do fundador da empresa. Haas acredita que para reagir rapidamente às mudanças de mercado a empresa terá de colocar mais responsabilidade, autoridade e informações nas mãos das pessoas mais próximas dos produtos e clientes.¹³ Para ele, a Levi deve ser ética – capaz de gerar lucros e, ao mesmo tempo, tornar o mundo um lugar melhor para se viver. É uma visão baseada em um conjunto de “aspirações” corporativas, como:

1. **Abertura.** A administração deve demonstrar direção, comprometimento com o sucesso das pessoas e vontade de contribuir para a solução de problemas.

2. **Diversidade.** Os valores da companhia se fundamentam em uma força diversificada de trabalho em todos os níveis. Diferentes pontos de vista são alcançados e a diversidade é valorizada e recompensada e não suprimida.
3. **Ética.** A administração deve proporcionar expectativas claras, praticar padrões de comportamento ético e reforçar esses padrões através de toda a companhia.
4. **Empowerment.** A administração deve descentralizar a autoridade em toda a organização tão próxima dos produtos e dos clientes quanto possível.

A Levi não faz negócios com fornecedores que violam seus rígidos padrões de ética e de ambiente de trabalho. Um terço da avaliação de desempenho do pessoal é baseado em como ele mantém comportamentos “aspiracionais”. Se um funcionário de alto desempenho ignora assuntos como diversidade e *empowerment*, a sua avaliação é rebaixada. O livre intercâmbio de idéias e o comprometimento com o *empowerment* e a diversidade estão moldando a cultura da Levi. ●

tempo. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada houvesse mudado no mundo ao seu redor. Por outro lado, as organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações em suas culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudança. São or-

ganizações que mudam suas idéias, valores, costumes e que podem perder as suas características próprias que as definem como instituições sociais se não houver alguma amarração com seu passado. Apesar da necessidade de mudança é necessário algum grau de estabilidade como pré-requisito para o

	Culturas adaptativas	Culturas não-adaptativas
Normas de comportamento	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente aos clientes, e iniciam a mudança quando precisam alcançar seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho
Valores compartilhados	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa)	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas

Figura 6.3. As culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas.¹⁴

sucesso a longo prazo da organização.¹⁵ De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultua e incentiva a mudança e a inovação constantes. Na verdade, a sobrevivência e o crescimento de uma organização existem na medida em que tanto a estabilidade como a adaptabilidade e mudança são elevadas. A Figura 6.4 permite uma visualização dessa dupla necessidade.

Isso significa que uma organização altamente mutável e pouco estável tem tanta probabilidade de desaparecer do mapa quanto uma organização pouco adaptativa, com características rígidas e imutáveis. Toda organização precisa ter alguma dose de estabilidade como complemento ou suplemento à mudança.¹⁶ Mudança após mudança sem estabilidade alguma resulta quase sempre em enorme confusão e tensões entre os membros da organização.¹⁷

EXERCÍCIO Qual a cultura organizacional mais adequada para você?¹⁸

Cada organização tem a sua própria cultura interna, que constitui sua personalidade e características particulares. Anote em qual das seguintes "culturas" organizacionais você se sentiria mais confortável para trabalhar:

1. **Cultura do tipo "equipe de futebol".** É uma cultura que valoriza o talento, a ação empreendedora e o desempenho pelo comprometimento: aquela que oferece grandes recompensas financeiras e reconhecimento individual.
2. **Cultura do tipo "clube".** É uma cultura que enfatiza a lealdade, o trabalho para o bem do grupo e prestigia o direito das pessoas: aquela que acredita em "generalistas" e no progresso degrau a degrau da carreira profissional.
3. **Cultura do tipo "fortaleza".** É uma cultura que oferece pouca segurança no emprego: aquela que opera com uma mentalidade de sobrevivência, que enfatiza cada indivíduo a fazer uma dife-

rença e que focaliza a atenção nas oportunidades de fazer reviravoltas.

4. **Cultura do tipo "academia".** É uma cultura que valoriza as relações a longo prazo: aquela que enfatiza um desenvolvimento sistemático da carreira, treinamento regular e avanço profissional baseado no ganho de experiência e habilidade de conhecimentos funcionais.

O seu futuro sucesso na carreira dependerá da sua escolha em trabalhar para uma organização que permita uma adequação entre suas características pessoais de personalidade e as características da cultura corporativa. Essa adequação poderá ajudar você a reconhecer várias culturas, avaliar como elas poderão servir às suas necessidades pessoais e reconhecer como elas poderão mudar com o tempo. O risco é você decidir trabalhar em "um clube" quando o certo seria crescer em uma "equipe de futebol". Os que buscam oportunidades de ouro, se elas ocorrerem, poderão optar por trabalhar em uma "academia" ou em uma "fortaleza".

Socialização Organizacional

A missão, a visão, os objetivos organizacionais, os valores e a cultura constituem o complicado contexto dentro do qual as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. É óbvio que a organização procure envolver as pessoas com os seus tentáculos para ajustá-las a esse contexto. Principalmente as pessoas que estão ingressando na organização: os novos funcionários. Aqui entramos no campo da socialização organizacional.

Após vencer os obstáculos do processo seletivo, os candidatos são admitidos na organização e se tornam novos membros dela e ocupantes de cargos. Contudo, antes que eles iniciem suas atividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes através de cerimônias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo em que tentam o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. Dá-se o

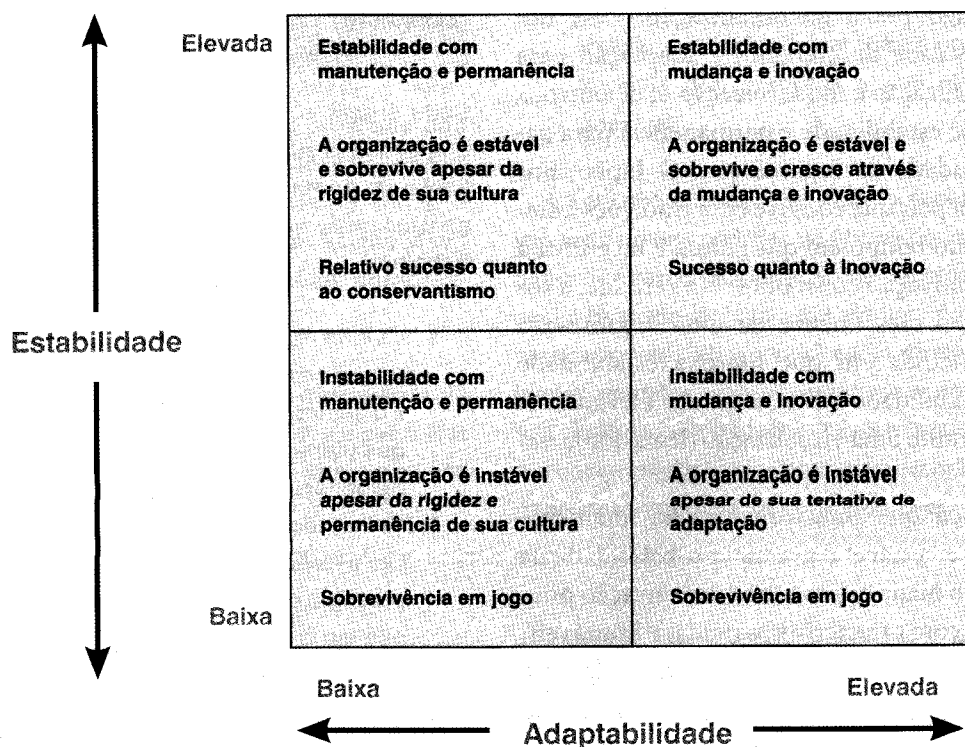


Figura 6.4. Adaptação e estabilidade e sobrevivência organizacional.

DICAS

COMO MUDAR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL¹⁹

Mudar a cultura de uma organização é possível. Mas também é difícil. Quando Lee Iacocca assumiu a presidência da Chrysler Corp. em 1978, a companhia estava à beira da falência. Ele levou cinco anos para transformar uma empresa conservadora, rígida introversiva e de cultura orientada para a engenharia em uma Chrysler orientada para a ação e com uma cultura voltada para o mercado. O exemplo da Chrysler mostra que a mudança cultural é mais fácil quando ocorrem uma ou mais das seguintes condições:

1. *Uma crise dramática.* É o choque que abala o *status quo* e coloca a questão da relevância da cultura atual. Crises, como uma súbita dificuldade financeira, a perda de um grande cliente ou uma dramática mudança tecnológica conduzida por um concorrente. Empresas como a Pepsi-Cola e Ameritech admitem criar crises no sentido de estimular mudanças culturais em suas organizações.
2. *Modificações na liderança.* Uma nova liderança de topo que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de responder a uma crise. Pode ser um novo presidente de uma organização ou um importante diretor ou gerente. A admissão de um presidente vindo de fora na IBM (Louis Gerstner) e na GM (Jack Smith) ilustra a tentativa de introduzir nova liderança na organização para mudar a mentalidade e a cultura corporativa.
3. *Organização pequena e jovem.* Quanto mais nova a empresa, tanto mais fácil mudar a cultura de uma organização. É mais fácil para a administração comunicar os novos valores quando a organização é pequena. Isso explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar suas culturas.

4. *Cultura fraca.* Quanto mais sólida é a cultura tanto maior o comprometimento entre os membros em relação aos valores e, portanto, mais difícil de mudar. Pelo contrário, culturas fracas são mais facilmente mudadas.

Se ocorrerem essas condições que permitem a mudança cultural, você deve considerar as seguintes sugestões:

1. Os dirigentes devem assumir papéis positivos dando o tom de sua conduta.
2. Devem criar novas histórias, símbolos e rituais para substituir os atuais.
3. Selecionar, promover e apoiar empregados que adotam novos valores.
4. Redesenhar os processos de socialização e alinhá-los com novos valores.
5. Mudar o sistema de recompensas para obter aceitação dos novos valores.
6. Substituir normas não-escritas por novas regras e regulamentos impostos.
7. Agitar as subculturas com transferências de pessoas, rotação de cargos e/ou demissões.
8. Trabalhar com o consenso de grupos utilizando a participação dos funcionários e a criação de um clima de alto nível de confiança.

A implementação de uma ou mais dessas sugestões não resultará em uma mudança dramática ou imediata da cultura organizacional. Em última análise, a mudança cultural é um processo lento – medido em anos e não em meses. E se a questão é: “a cultura pode ser mudada?”, a resposta é: “sim”.

nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. A socialização organizacional é o modo pelo qual a organização procura marcar no novo participante a

maneira de ele pensar e agir de acordo com os ditames da organização. O novo participante deve renunciar a um certo grau de sua liberdade de ação para poder ingressar na organização e seguir os seus preceitos internos, pois deve concordar em obedecer a um horário de trabalho, desempenhar uma determinada atividade, seguir a orientação do seu ge-

rente imediato, atender a regras e regulamentos internos etc. A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. Enquanto isso, o novo participante procura influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objetivos pessoais. Trata-se de um processo de duas mãos, em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro lado, a personalização.



DICAS

O AJUSTAMENTO RECÍPROCO

Nesse processo bidirecional, a adaptação é mútua tendo em vista a busca de uma verdadeira simbiose entre as partes. Além de bidirecional, é recíproca, pois cada parte atua sobre a outra. O período inicial do emprego constitui uma fase crucial dessa adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo membro e a organização. É um período lento e difícil de adaptação, no qual a rotatividade de pessoal costuma ser mais elevada do que nos demais outros períodos subsequentes. Nesse período, cada uma das partes aprende a se ajustar à outra. É uma aprendizagem recíproca, em que ambas as partes procuram reduzir a incerteza a respeito da outra.

Contrato psicológico

O contrato psicológico condiciona boa parte desse ajustamento mútuo. Um contrato é um acordo ou expectativa que as pessoas mantêm consigo mesmas ou com os outros. O contrato torna-se um meio utilizado para a criação e troca de valores ou intercâmbio de recursos entre as pessoas. Cada pessoa representa seus próprios contratos que regem tanto as suas relações interpessoais como intrapessoais. O contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização a respeito de direitos e obrigações consagrados pelo uso e que serão respeitados e observados por ambas as partes. Ao contrário do contrato formal, o contrato psicológico não é escrito e muitas vezes nem é discutido ou esclarecido. Ele se refere à expectativa recíproca do indivíduo e da organização no qual prevalece o sentimento de reciprocidade: cada parte avalia o que está oferecendo e o que está recebendo em troca. Se desaparecer o sentimento de reciprocidade, ocorre uma modificação dentro do sistema. Os contratos psicológicos são desenvolvidos entre pessoas, grupos de pessoas ou organizações.

Aprendizagem da cultura organizacional

Os colaboradores aprendem a cultura organizacional de várias formas, como histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem:²⁰

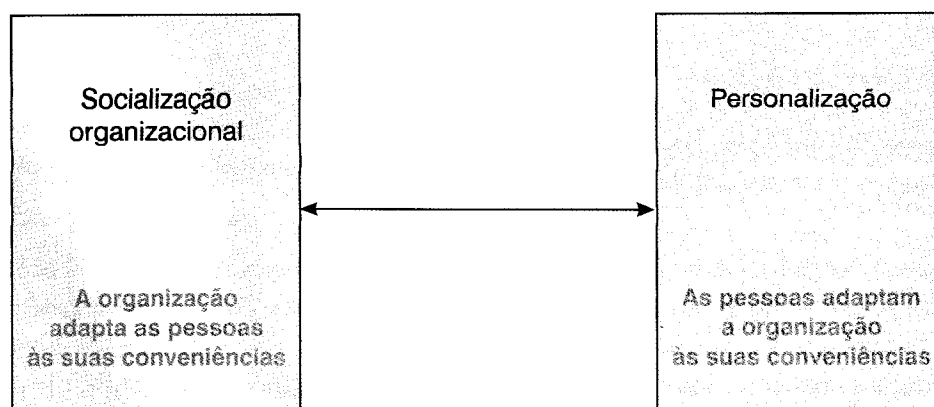


Figura 6.5. Os dois lados da adaptação mútua entre pessoas e organizações.²¹

1. *Histórias.* Contos e passagens sobre o fundador da empresa, lembranças sobre dificuldades ou eventos especiais, regras de conduta, corte e relocação de funcionários, acertos e erros anteriores geralmente ancoram o presente no passado e explicam a legitimação das práticas atuais.
2. *Rituais e cerimônias.* São seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores principais da organização. As cerimônias de fim de ano e as comemorações do aniversário da organização são rituais que reúnem e aproximam a totalidade dos funcionários para motivar e reforçar aspectos da cultura da organização, bem como reduzir os conflitos.
3. *Símbolos materiais.* A arquitetura do edifício, as salas e mesas, o tamanho e arranjo físico dos escritórios constituem símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento (como assumir riscos ou seguir a rotina, autoritarismo ou espírito democrático, estilo participativo ou individualismo, atitude conservadora ou inovadora) desejado pela organização. Os símbolos materiais constituem aspectos da comunicação não-verbal.
4. *Linguagem.* Muitas organizações e mesmo unidades dentro das organizações utilizam a linguagem como um meio de identificar membros de uma cultura ou subcultura. Ao aprender a linguagem, o membro confirma a aceitação da cultura e ajuda a preservá-la. As organizações desenvolvem termos singulares para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chave, fornecedores, clientes ou produtos. Também a maneira como as pessoas se vestem, os documentos utilizados constituem formas de expressar a cultura organizacional.

A cultura organizacional se caracteriza pela aceitação implícita de seus membros. É também reforçada pelo próprio processo de seleção que elimina as pessoas com características discrepantes aos padrões estabelecidos o que ajuda a preservar a cultura.

DICAS

OPÇÕES DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES²²

O programa de integração pode ter as seguintes alternativas:

1. *Formal ou informal.* Quando o novo colaborador é segregado e diferenciado para tornar explícito o seu papel de ingressante, tanto mais a socialização é formalizada. É o caso de programas específicos de integração e orientação. A socialização informal coloca o novo colaborador imediatamente em seu cargo com pouca ou nenhuma atenção especial.
2. *Individual ou coletivo.* Os novos membros podem ser socializados individualmente ou agrupados e a socialização é processada por um conjunto idêntico de experiências, como no serviço militar.
3. *Uniforme ou variável.* O programa fixo estabelece estágios padronizados de transição da etapa de entrante para a etapa de funcionário. O programa variável não prevê nenhum programa da empresa quanto aos passos da integração.
4. *Seriado ou randômico.* A socialização seriada utiliza papéis que treinam e encorajam o novo funcionário, como nos programas de aprendizagem e de tutoração. A socialização randômica não utiliza papéis e os novos funcionários ficam à vontade para atuar por sua própria conta.
5. *Reforço ou eliminação.* A socialização por reforço confirma e apoia certas qualidades e qualificações do novo funcionário como ingredientes necessários para o sucesso no cargo. A socialização por eliminação tenta eliminar ou neutralizar certas características indesejáveis do recruta e adaptá-lo ao novo papel a ser desempenhado.

Métodos de Socialização Organizacional

As organizações precisam promover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua força de trabalho. Em algumas delas, a socialização é impositiva e contundente, como o trote dos calouros nas escolas e universidades. Nas empresas em geral, a socialização visa criar um ambiente imediato

▲ GP DE HOJE

O HP WAY²³

Em 1937, dois jovens engenheiros – Bill Hewlett e Dave Packard – começaram sua empresa em uma garagem em Palo Alto, na Califórnia, com pouco mais de US\$500 no bolso e nenhum produto na mão. A idéia era usar tecnologia de maneiras novas. Os dois fundadores se preocuparam mais com os princípios e valores que norteariam a empresa e o gerenciamento do negócio do que com os produtos que deveriam produzir.²⁴ Hoje, a Hewlett-Packard (HP) fatura US\$43 bilhões ao ano e se mantém uma empresa sempre jovem e inovadora, graças à sua forte cultura corporativa. O HP Way tem as seguintes características:

1. *Descentralização.* A política de descentralização da HP quer manter o espírito de empresa pequena. Todas as divisões funcionam e são administradas de maneira independente. Cada divisão tem total autonomia.
2. *Comprometimento com o pessoal.* Durante a crise de 1970, a HP negou-se a cortar pessoal, sugerindo que todos os funcionários aceitassem uma diminuição de 20% em seus salários. Esse espírito coletivo é o seu ponto alto.
3. *Mudança e inovação.* A HP é uma das empresas mais inovadoras do mundo. As pessoas estão focadas na mudança e na inovação, pois delas depende o diferencial competitivo da corporação. Essas são as características das pessoas contratadas e as razões pelas quais elas permanecem na empresa. A fonte primária de seu crescimento é o lançamento de produtos novos, em vez de tentar esticar o ciclo de vida dos produtos atuais. Dois terços do lucro devem provir de produtos novos, com menos de três anos de vida. O investimento em pesquisa e desenvolvimento é elevadíssimo. A política de “destruição produtiva” é a melhor defesa da empresa: cani-

balizar o que ela faz hoje para assegurar a sua liderança no futuro. É a reinvenção constante da empresa.

4. *Qualidade de vida.* A HP é uma das melhores empresas americanas para se trabalhar. Os funcionários e dirigentes são chamados pelo primeiro nome, a maneira de vestir é informal e cômoda. A política de remuneração se apóia em um programa de participação nos lucros. A contribuição dos funcionários é intensamente reconhecida e valorizada por toda a organização.
5. *Administração por objetivos.* Na HP o desempenho global depende de que cada tarefa esteja vinculada aos objetivos globais do negócio. Cada funcionário dá uma contribuição diferente para a companhia e todos trabalham para alcançar uma meta comum. A APO impõe a cada um dos milhares de funcionários o exercício de criatividade, iniciativa e entusiasmo. A empresa explica o que ela quer que se faça, mas não como fazê-lo. Isso é tarefa de cada um. Sincronismo é a base de tudo.
6. *Empowerment.* O *empowerment* significa o fortalecimento dos funcionários e das equipes através da transferência da autoridade da gerência para a base.
7. *Política de portas abertas.* O ambiente de trabalho é organizado para obter o melhor dos funcionários. Não existem paredes ou portas, mas salões para reuniões informais, computadores portáteis para promover o trabalho em equipe e garantir a proximidade com a administração.

E por que a HP é uma das empresas mais admiradas do mundo? Com certeza, devido à sua forte cultura corporativa. ●

de trabalho favorável e receptivo durante a fase inicial do emprego. Ninguém é jogado na cova dos leões para defender a si próprio, em um ambiente desfavorável. Pelo contrário, a socialização quer aplainar o caminho.

Os métodos de socialização organizacional mais utilizados são os seguintes:

1. *Processo seletivo.* A socialização tem início nas entrevistas de seleção através das quais o can-

didato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente etc. Antes mesmo de o candidato ser aprovado, o processo seletivo permite que ele obtenha informações e veja com seus próprios olhos como funciona a organização e como se comportam as pessoas que nela convivem.

2. *Conteúdo do cargo.* O novo colaborador deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Os novos colaboradores que recebem tarefas relativamente solicitadoras tornam-se mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com mais sucesso. Com isso, os empregados principiantes tendem a internalizar altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes do desempenho excelente. Quando os principiantes são colocados em tarefas inicialmente fáceis não têm chance de experimentar sucesso e nem a motivação dele decorrente.

3. *Supervisor como tutor.* O novo colaborador pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos empregados, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização. Se o supervisor realiza um bom trabalho neste sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva. Se, porém, o supervisor é ineficiente na recepção e condução do recém-chegado, a organização tende a ser visualizada negativamente. Para tanto, o supervisor deve realizar quatro funções básicas junto ao novo colaborador:

a. Transmitir ao novo colaborador uma descrição clara da tarefa a ser realizada.

- b. Proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa.
- c. Negociar com o novo colaborador as metas e resultados a alcançar.
- d. Proporcionar ao novo colaborador a retroação adequada sobre o seu desempenho.

Os supervisores devem ser adequadamente escolhidos para acolher e tutoriar os novos membros para que eles sejam bem supervisionados, acompanhados e orientados. Para funcionar como verdadeiro tutor ou mentor, cada supervisor deve possuir um alto grau de segurança pessoal a fim de que não se sinta pessoalmente ameaçado pela falha ou sucesso dos novos colaboradores. É uma dose cavalgar de paciência para lidar com os novos e inexperientes recrutas.

4. *Equipe de trabalho.* A equipe de trabalho pode desempenhar um papel importante na socialização dos novos colaboradores. A integração do novo membro deve ser atribuída a uma equipe de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, as equipes de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar.

5. *Programa de integração.* É um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc. Recebe também o nome de programa de indução e constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de



Figura 6.6. Os métodos de socialização organizacional.

comportamento que a organização considera imprescindíveis e relevantes para um bom desempenho em seus quadros.

O programa de integração procura fazer com que o novo participante assimile de maneira intensiva e rápida, em uma situação real ou de laboratório, a cultura da organização e se comporte daí para a frente como um membro que veste definitivamente a camisa da organização. Em algumas organizações, os programas de integração são totalmente desenvolvidos pelo órgão de treinamento, enquanto em outras, são coordenados pelo órgão de treinamento e executados por gerentes de linha nos diversos assuntos abordados. São programas que duram de um a cinco dias, dependendo da intensidade de socialização que a organização pretende imprimir, mas que depois contam com um acompanhamento, no médio prazo, do novo participante pelo gerente ou supervisor que funcionam como tutores dos novos participantes e que se responsabilizam pela avalia-

ção do seu desempenho. Nos casos em que o novo membro ocupe posição de destaque, em níveis de gerência ou direção, o programa de integração pode durar meses, com uma agenda que programa sua permanência nas diversas áreas ou departamentos da organização, com um tutor permanente (seu gerente ou diretor) e um tutor específico para cada área ou departamento envolvido na agenda.

Quase sempre, o novo colaborador recebe um manual com informações básicas para sua integração na organização. A Figura 6.8 mostra a composição típica do manual de orientação ou manual do colaborador.

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. Na realidade, a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização. Mais: ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

Assuntos organizacionais	1. A missão e os objetivos globais da organização 2. As políticas e diretrizes da organização 3. A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais 4. Produtos e serviços oferecidos pela organização 5. Regras e procedimentos internos 6. Procedimentos de segurança no trabalho 7. Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar
Benefícios oferecidos	1. Horário de trabalho, de descanso e de refeições 2. Dias de pagamento e de adiantamentos salariais 3. Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização
Relacionamento	1. Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho
Deveres do novo participante	1. Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário 2. Visão geral do cargo 3. Tarefas 4. Objetivos do cargo 5. Metas e resultados a alcançar

Figura 6.7. Os principais itens de um programa de socialização.

• Mensagem de boas-vindas • História da organização • O negócio da organização • Você e o seu futuro • O que você precisa conhecer: • Horário de trabalho • Períodos de descanso • Ausências do trabalho • Registros e controles • Dias de pagamento • Prevenção de acidentes • Utilização de telefones • Supervisão • Local de trabalho • Locais de utilização e movimentação	• Quais são seus benefícios: • Férias e descanso semanal • Feriados • Seguro de vida em grupo • Assistência médico-hospitalar • Estacionamento e transporte • Programas de treinamento • Plano de sugestões • Planos de seguridade social • Serviço social • Benefícios especiais para você: • Sindicato • Planos educacionais • Restaurante e café • Grêmio recreativo
--	---

Figura 6.8. Manual do colaborador de uma organização.

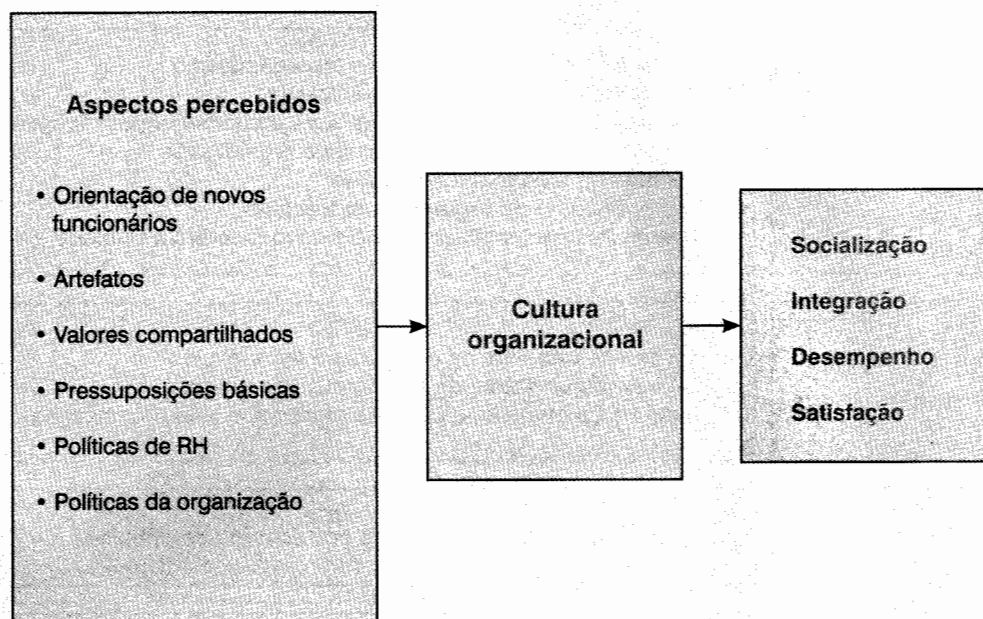


Figura 6.9. O impacto da cultura organizacional no novo colaborador.

➡ CASO DE APOIO

A WALT DISNEY E SEU PÚBLICO INTERNO E EXTERNO²⁵

A Walt Disney Co. tem três divisões principais: filmes de entretenimento, produtos de consumo e parques temáticos e resorts. A maneira de operar os parques temáticos situados na Califórnia, Flórida, Tóquio e Paris nos mostra como é forte a sua cultura organizacional. A empresa reconhece a importância das pessoas no tratamento de seus clientes, uma vez que os seus colaboradores estão em permanente contato com os clientes e podem criar impressões boas ou más. Daí a sua preocupação em preparar seu pessoal interno (funcionários) para atender ao pessoal externo (clientes ou consumidores).

A Disneyworld e Disneyland utilizam um programa de integração formal, coletivo e serial para assimilar novos colaboradores, para que eles tenham uma nova identidade, desenvolvam atitudes positivas e atendam bem aos clientes. O programa tem oito horas de orientação seguidas de 40 horas de aprendizagem nos parques. A linguagem assume fundamental importância. Não há funcionários, mas apenas “membros do espetáculo”. As pessoas não têm cargos, mas papéis. Os clientes são “convidados”, os passeios são chamados

“atrações”, o pessoal de reforço é “anfitrião de segurança”, uniformes são “costumes”, acidentes são “incidentes”. O programa utiliza os seguintes meios:

1. O departamento de RH da Disney oferece um esquema especial de “boas-vindas” aos novos colaboradores. Eles recebem instruções por escrito sobre seu trabalho – a quem se reportar, o que vestir e o tempo de duração de cada fase do treinamento inicial.
2. No primeiro dia, os novos colaborador são encaminhados à Universidade Disney para um curso de orientação em tempo integral. Sentam-se quatro em cada mesa, recebem crachás de identificação, tomam café, suco e comem rosquinhas e tortas, enquanto se apresentam uns aos outros para se conhecer. De início, cada novo colaborador fica conhecendo três colegas e se sente parte de um pequeno grupo.
3. Os colaborador são introduzidos na história e filosofia da Disney através de apresentações audiovisuais. Aprendem que estão no negócio de

entretenimento e que são “membros do elenco”, cujo trabalho é ter entusiasmo, conhecimento e profissionalismo em servir os “convidados” da Disney. Aprendem como exercerão cada um dos papéis envolvidos na produção do “espetáculo”. Assim, são convidados a almoçar, a visitar o parque e, depois, são encaminhados a uma área de lazer de uso exclusivo dos colaboradores, que consiste em um lago, pátio de recreação, local de piquenique, instalações de remo e pesca e uma grande biblioteca.

4. No dia seguinte, os novos colaboradores recebem suas atribuições específicas de tarefas como segurança, transporte, limpeza de ruas e alimentação dos convidados (restaurantes). A partir daí, submetem-se a um treinamento adicional de vários dias antes de entrar em “cena”. Após aprenderem suas funções, “vestem-se a caráter” e estão prontos para o desempenho.
5. Além disso, os novos colaboradores recebem treinamento adicional sobre como responder às perguntas dos convidados a respeito do parque. Quando não sabem a resposta, podem usar seus aparelhos individuais de comunicação para pedir o auxílio de operadores aparelhados com manuais e prontos para responder a qualquer pergunta ou resolver qualquer problema.
6. Os colaboradores recebem um jornal Disney intitulado “Olhos e Ouvidos”, que dá notícias de atividades, oportunidades de emprego, benefícios especiais, ofertas educacionais etc. Cada edição

contém um número generoso de fotos de funcionários que demonstram alto desempenho.

7. Cada gerente Disney passa uma semana por ano em atividades na linha de frente. Deixa sua mesa de escritório e parte para a linha de frente, onde vende ou recebe ingressos, vende pipoca ou organiza grupos de passeio. É a maneira pela qual o pessoal da administração vai para a operação para conhecer o que acontece no parque e saber como ajudar a manter a qualidade dos serviços para satisfazer os milhões de visitantes. Todos os gerentes e colaboradores usam crachás e se tratam pelo primeiro nome, não importando o nível hierárquico.
8. Todos os colaboradores que se desligam da empresa respondem a um questionário sobre suas satisfações e insatisfações em trabalhar para a Disney. Com isso, a administração mensura seu sucesso em desenvolver a satisfação dos funcionários e, com isso, a satisfação dos consumidores.

Não é de admirar que os colaboradores da Disney tenham tanto sucesso em satisfazer seus “convidados”. A atenção que a administração dispensa aos colaboradores faz com que eles se sintam pessoas importantes e responsáveis pelo “show”. A idéia de “posse da organização” faz com que eles derramem satisfação sobre os milhões de visitantes com os quais entram em contato. Para obter satisfação do cliente a Disney investe nos seus colaboradores. ●

Programa de orientação

Proporcionar orientação às pessoas atende a vários propósitos. O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas a respeito do trabalho. O programa de orientação visa a alcançar os seguintes objetivos:²⁶

1. *Reduzir a ansiedade das pessoas.* A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza a respeito da ca-

pacidade de realizar o trabalho. Quando os novos colaboradores recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio, a ansiedade se reduz.

2. *Reduzir a rotatividade.* A rotatividade é mais elevada durante o período inicial do trabalho, pelo fato de os novos colaboradores se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. A orientação eficaz reduz essa reação.
3. *Economizar tempo.* Quando os novos colaboradores não recebem orientação, eles gastam mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas. Perdem eficiência.

Quando colegas e supervisor os ajudam de maneira integrada e coesa, eles se integram melhor e mais rapidamente.

4. *Para desenvolver expectativas realísticas.* Através do programa de orientação, os novos colaboradores ficam sabendo o que deles se espera e quais os valores almejados pela organização.

Muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influenciam diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. Parece importante para qualquer pessoa – desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais bem preparado – ter liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é capaz de mudar as coisas. A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos ou serviços, nos processos da organização. Esse clima proporciona a segurança ao funcionário de poder discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas. Do ponto de vista monetário, nada disso custa um centavo à organização. E do ponto de vista psicológico, não há o que pague. A abertura na comunicação é o benefício clássico e sem ônus. A empresa não precisa tocar no seu caixa para fazer isso – e obtém resultados poderosos com a criação de liberdade, participação, comprometimento e responsabilidade. Mas é preciso que esteja aberta a

mudanças de atitudes por parte das pessoas – e isso deve começar de cima para baixo. Empresas como Xerox, Accor e Elma Chips conseguem essa abertura com maestria.²⁷

Empowerment

A palavra está em inglês, mas seu significado é universal. Trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização. Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas. Elas passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas. A Figura 6.20 mostra os elementos básicos para que o *empowerment* possa acontecer.

O *empowerment* faz maravilhas dentro da organização. Através dele, as pessoas passam a assumir as seguintes responsabilidades:

1. *Responsabilidade pela execução excelente da tarefa.* Essa é a base da excelência operacional. As pessoas trabalham com prazer e afinco.
2. *Responsabilidade pela melhoria contínua do trabalho.* Não se trata apenas de executar o trabalho, mas de melhorá-lo continuamente.

OLHANDO PARA A FRENTE

O PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

A americana 3M é um caso a ser lembrado. Com uma arquitetura organizacional complexa – ela tem 17 unidades de negócios e 65.000 itens de produtos em seu portfólio –, a 3M não deixa os novos talentos à deriva. É por isso que a 3M encarrega executivos experientes de atuarem como seus mentores. Nela, há sempre um braço forte para dar apoio e suporte às pessoas. Ela constrói uma estrada segura para os talentos potenciais e evita a evasão de sangue novo. Aos melhores da turma que ingressa, a 3M oferece empregos excitantes e constante retorno a respeito de seu desempe-

nho. Nas organizações bem-sucedidas, o processo de integração envolve uma operação muito especial. O novo colaborador conhece o diretor ou o gerente-geral. Em seguida, são escalados mentores para cuidar da integração e o gerente da área acompanha de perto a ambientação. Há casos em que também a família do novo colaborador participa em parte do processo de integração. Afinal, fazer parte de uma equipe de pessoas extraordinárias provoca um forte impacto em cada um de seus membros. A sua inclusão na equipe é um sinal de excelência. ●

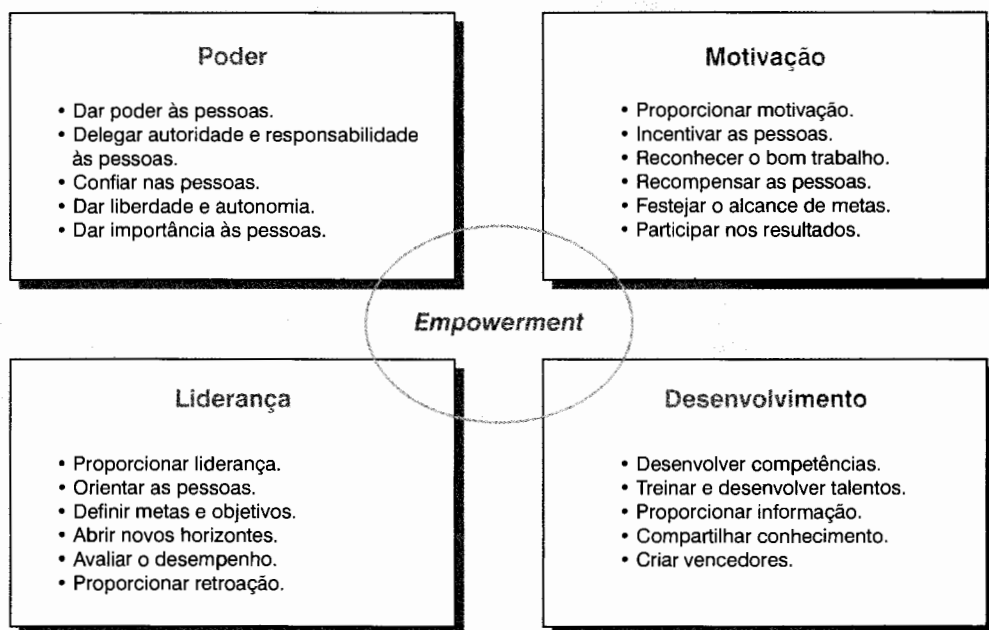


Figura 6.10. As bases para o empowerment.

3. *Orientação para metas a alcançar.* O trabalho passa a ser o meio – e não o fim – para o alcance de metas a serem alcançadas e superadas.
4. *Foco no cliente: seja ele interno ou externo.* O cliente – interno ou externo – torna-se prioritário na atividade. Isso provoca uma rede de conexões, uma cadeia de valor através da qual o maior beneficiado é o cliente externo, que está na ponta final da cadeia.
5. *Atividade grupal e em equipe.* O trabalho é realizado em conjunto e produz maiores resultados devido à sinergia e ao apoio mútuo entre as pessoas.
6. *Foco na missão organizacional e na visão do negócio.* Toda a atividade é dirigida para a contribuição à missão da organização e para que a visão do negócio se torne uma realidade concreta.
7. *Ação traduzida em agregar valor.* O importante não é apenas trabalhar, mas agregar valor à organização, ao cliente e ao próprio colaborador.

Com o *empowerment*, as pessoas tornam-se parceiras da organização.



DICAS

VOCÊ SABE O QUE É EMPOWERMENT?²⁸

Para distribuir níveis adequados de autoridade e responsabilidade por toda a organização, torna-se necessário fortalecer todos os seus membros. Isso proporciona melhor controle. O elemento essencial do controle é a auto-estima das pessoas. O grau de controle manifestado pelas pessoas com elevada auto-estima é muito grande, enquanto o manifestado pelas pessoas com baixa auto-estima é mínimo.

O *empowerment* – ou “empoderamento” das pessoas – aumenta o controle, incrementa a auto-estima e impulsiona a qualidade dentro da organização.

Empowerment é um conceito do qual muito se fala e pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas, a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de

próprias esferas individuais de competência e também, ao mesmo tempo, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, esforço e dedicação de todos – lamentavelmente características difíceis de encontrar nas nossas empresas – e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, informações e desenvolvimento. Empoderar é dar poder e autonomia aos funcionários para aproveitar ao máximo o seu talento coletivo.²⁹

Existem alguns princípios para fazer o *empowerment* das pessoas:³⁰

1. Dar às pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes.
2. Dar às pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas e recursos.
3. Permitir que as pessoas tomem decisões a respeito de seu trabalho.
4. Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados.
5. Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as através de líderes e impulsionadores.
6. Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor.
7. Pedir a opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam as donas dos processos de trabalho. Fazer com que elas tenham orgulho de pertencer à organização.
8. Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas e empoderar equipes.
9. Ajudar as pessoas empoderadas a empoderarem as demais. Estenda o *empowerment* a todos os níveis e áreas da organização. Transforme as velhas regras e regulamentos em meios para divulgar a informação, opiniões e idéias por toda a organização.

O segredo é utilizar todo o seu pessoal, todas as habilidades, todo o tempo. Dar autoridade e recursos às pessoas e deixá-las agir.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MULTIMARCAS

Os debates entre Renata e os gerentes de vendas levaram a uma única conclusão: tornava-se necessário empreender um intenso programa de integração e socialização de todo o pessoal do departamento de marketing para aumentar a consonância em relacionamento. Para

Renata, o trabalho deveria envolver necessariamente uma discussão da missão e da visão da companhia, ou pelo menos, do seu departamento, para então chegar aos métodos de socialização propriamente ditos. O que você faria no lugar de Renata? ●

● CASO PARA DISCUSSÃO

A DUPONT MERCK PHARMACEUTICAL COMPANY³¹

Quando ocorreu a fusão das companhias DuPont e Merck elas resolveram juntar suas forças para formar o enorme empreendimento conjunto (*joint venture*) denominado DuPont Merck Pharmaceutical Company. O primeiro cuidado foi desenvolver um programa de integração para os funcionários de ambas as partes. A orientação foi desenhada como um programa de socialização composto de três estágios.

- **Fase 1.** Os novos empregados se reúnem com os líderes orientadores para discutir os objetivos globais de suas unidades. Nessa fase, os empregados aprendem a filosofia da direção da companhia e são introduzidos na cultura organizacional. Durante um período de um a três meses, os novos empregados trabalham juntos

com seus líderes orientadores para se aclimatam na companhia e compreender como as coisas são operacionalizadas.

- **Fase 2.** Cada empregado focaliza o seu específico papel e qual a sua contribuição significativa para a organização. Ou seja, cada empregado aprende por que seu cargo existe e qual o papel que cada um desempenha para ajudar a unidade organizacional ou divisão a alcançar os seus objetivos. Após a conclusão desse estágio, os empregados retornam ao trabalho com uma visão completa da organização e com uma inteira compreensão da natureza interdependente de seu cargo e seu papel no sucesso da companhia. Passam a compreender os recursos disponíveis para eles e a importância das normas e valores da organização. A DuPont Merck queria muito mais de seus empregados. Ela queria que cada qual tivesse uma visualização mais ampla.
- **Fase 3.** Os empregados são informados da natureza estratégica da organização e passam a discutir e rever a missão da companhia e seus objetivos de longo prazo. Como seus empregados adquirem uma figura clara dos papéis que desempenham no alcance da missão, a DuPont Merck alcançou elevado grau de comprometimento dos funcionários com seus objetivos corporativos. E, de sobra, uma incrível produtividade.

O programa de integração da DuPont Merck foi desenhado para orientar as pessoas sobre o que re-

presenta o seu trabalho dentro da organização. A intenção é ajudar os funcionários a criar laços e ligações em seu novo trabalho. Do ponto de vista da organização, significa que as pessoas ficam conhecendo o comportamento organizacional e o entendem como desejável e necessário. Para ver o quanto isto é importante, basta considerar que os custos estimados de recrutamento e seleção para preencher um cargo chega a US\$6.000 em média nas empresas americanas.³² Mais da metade das pessoas admitidas se desligam nos primeiros sete meses de casa.³³ Daí assegurar que os objetivos do recrutamento e seleção sejam completados através da ajuda aos novos empregados sobre o que é importante na organização.

QUESTÕES

1. A DuPont e a Merck são duas organizações com culturas organizacionais diferentes. Quando resolveram criar um empreendimento conjunto, qual seria o primeiro passo para integrar os funcionários segundo sua opinião?
2. Se você fosse o diretor de RH, como procederia nessa situação?
3. Você concorda com a seqüência das três fases do programa acima? Poderia ser invertida? Ou reduzida? Ou aumentada?
4. O programa representa um custo operacional que certamente não é pequeno. Como você poderia avaliá-lo em termos de custos e benefícios? •

Resumo do capítulo

Os processos de aplicar pessoas envolvem a integração e orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação do desempenho. A orientação das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro dos cargos da organização e envolve a aculturação, isto é, o ajustamento à cultura organizacional. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa. Ela se refere ao conjunto de hábitos e crenças estabelecidos pelas normas, valores, atitudes e expectativas compartilhado por todos os membros da organização. Alguns aspectos da cultura são formais e abertos, enquanto outros são informais e ocultos, como em um *iceberg*. A

cultura se apresenta em vários níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Ela pode ser forte ou fraca, adaptativa ou não-adaptativa, isto é, conservadora. No fundo, há uma dupla necessidade de estabilidade e de adaptabilidade da cultura. Os funcionários aprendem a cultura de várias formas, como histórias, rituais e cerimônias, símbolos materiais e forma de linguagem. A socialização organizacional significa a adaptação das pessoas à cultura da organização. Os métodos de socialização organizacional mais utilizados são: o processo seletivo, o conteúdo do cargo, o supervisor como tutor, o grupo de trabalho e o programa de integração, que é o mais utilizado. As vantagens do programa de integração são várias: redução da

ansiedade das pessoas, redução da rotatividade, economia de tempo e ajustamento das expectativas.

Exercícios

1. O que é papel? Por que a organização é um sistema de papéis?
2. Defina a orientação das pessoas no contexto da aplicação de pessoas.
3. Explique a cultura organizacional. Defina cultura forte e cultura fraca.
4. Por que a cultura se parece com um *iceberg*? Explique.
5. Defina os aspectos formais e abertos e os informais e ocultos da cultura.
6. Quais os componentes da cultura organizacional? Explique-os.
7. O que significa valor?
8. Pode-se mudar a cultura organizacional? Explique.
9. Quais as características das culturas bem-sucedidas? Explique.
10. Comente a cultura da Levi Strauss.
11. Quais as diferenças entre culturas adaptativas e não-adaptativas?
12. Explique o paradoxo entre estabilidade e adaptabilidade da cultura.
13. Quais as condições para se mudar uma cultura organizacional?
14. Como os funcionários aprendem a cultura organizacional?
15. O que é socialização organizacional? Por que utilizá-la?
16. Quais as alternativas de um programa de integração?
17. Comente o HP Way.
18. Quais os métodos de socialização organizacional?
19. Quais os principais itens de um programa de integração?
20. Qual o conteúdo de um manual de empregado?
21. Explique o programa de integração da Walt Disney.
22. Quais as vantagens de um programa de orientação?
23. Explique o programa de orientação da DuPont Merck.

Passeio pela Internet

<http://changingminds.org/explanations/theories>
<http://entrepreneurship.mit.edu>
www.accenture.com
www.chiavenato.com
www.cpp.com

www.dushklyn.com/powerweb
www.engaginglearning.com
www.hewitt.com
www.learnlets.com
www.quinnovation.com
www.science-enterprise.ox.ac.uk
www.wep.Wharton.upenn.edu
www.workforce.com

Referências bibliográficas

1. Harrison M. Trice & Janice M. Beyer. *The Cultures of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993, p. 2-3.
2. Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1992, p. 2.
3. Elliot Jacques. *The Changing Culture of a Factory*. Londres, Tavistock Publ., 1951.
4. Harrison M. Trice & Janice M. Beyer. *The Cultures of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993, p. 2-3.
5. Steve Perlstein, "Catalyst for Growth". *Business Ethics*, janeiro-fevereiro de 1994, p. 13.
6. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 173.
7. Edgar Schein. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit.
8. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 175.
9. Edgar Schein. *Organizational Culture and Leadership*, op. cit.
10. Adaptado de: John R. Schermerhorn, J. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 315.
11. John B. Kotter & James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. Nova York, Free Press, 1992, p. 89.
12. Extraído de: R. Mitchell. "Managing by Values". *Business Week*, agosto, 1, 1994, p. 46-52, citado em: Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1996, p. 708.
13. Robert Haas. "Value Make the Company". *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1990, p. 134.
14. John P. Kotter & James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*, op. cit., p. 51.
15. Bart Nooteboom. "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management*, 8, 1989, p. 291-300.

16. Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 293.
17. Alan Farnham. "Who Beats Stress Best – and How". *Fortune*, 7 de outubro de 1991, p. 71-86.
18. Adaptado de: Carol Hymowitz. "Wich Corporate Culture Fits You?". *The Wall Street Journal*. 17 de julho de 1989, p. B1.
19. Extraído de: B. Dumaine. "Times Are Good? Create a Crisis". *Fortune*, 28 de junho de 1993, p. 123-130.
20. Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. NJ, Prentice Hall, 1996, p. 696-699.
21. Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*, *op. cit.*
22. Extraído de: J. Van Maanen. "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Dynamics*, segundo semestre de 1978, p. 19-36, e Edgard H. Schein. "Organizational Culture". *American Psychologist*, fevereiro de 1990, p. 116.
23. Baseado em: "Com o Vale a seus Pés". *HSM Management*, nº 10, ano 2, setembro-outubro de 1998, p. 50-56.
24. David Packard, *The HP Way – Como Bill Hewlett e Eu Construímos Nossa Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
25. N. W. Pope. *Mickey Mouse Marketing*. American Banker, 25 de julho de 1979.
26. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Chicago, Irwin, 1995, p. 419.
27. Maria Tereza Gomes. "Conquiste um Lugar nas Melhores". *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. Exame, Edição 669, 1998, p. 13.
28. Tracy Daniel Connors (ed.). *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, Nova York, John Wiley & Sons, 1993, p. 125.
29. Mathew J. Kiernan. *11 Mandamentos da Administração do Século XXI*. São Paulo, Makron Books, 1998, p. 129-130.
30. Rosabeth Moss Kanter. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Nova York, Simon & Schuster, 1983.
31. Extraído de: Carol S. Klein & Jeff Taylor. "Employee Orientation Is an Ongoing Process at the DuPont Merck Pharmaceutical Company". *Personnel Journal*, maio de 1994, p. 67.
32. Zandy B. Leibowitz, Nancy K. Schlossberg, & Jane E. Shore. "Stopping the Revolving Door". *Training and Development Journal*, vol. 45, nº 2, fevereiro de 1991, p. 43-50.
33. Zandy B. Leibowitz, Nancy K. Schlossberg & Jane E. Shore. "Stopping the revolving door", *op. cit.*, p. 48.

CAPÍTULO 7

MODELAGEM DO TRABALHO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir desenho, análise, descrição e especificação de cargos.
- Entender como o desenho dos cargos afeta as práticas de RH.
- Descrever os métodos de obter e coligar informações sobre os cargos.
- Identificar as cinco dimensões profundas dos cargos.
- Comparar as várias abordagens no desenho dos cargos.
- Conhecer as abordagens de desenho de cargos no mundo moderno.

O que veremos adiante

- Conceito de Cargo
- Desenho de Cargos
- Modelos de Desenho de Cargos
- Descrição e Análise de Cargos
- Natureza do Trabalho
- Métodos de Colheita de Dados sobre Cargos
- Gestão da Carreira

● CASO INTRODUTÓRIO

A MESMICE DOS CARGOS: TINTAS ABC

Mário Esteves tinha 12 anos de casa na Tintas ABC. Ingressara na empresa como supervisor de RH e fora promovido para gerente de RH. Na realidade, seu cargo apenas mudara de nome, pois nada havia sido acrescentado em suas antigas responsabilidades. Fazia as mesmas coisas e se reportava ao diretor-geral, como antes. Olhando ao seu redor na empresa, Mário percebia que nada mudara dentro dela naqueles 12 anos. Todos os seus colegas e subordinados faziam exatamente o mesmo – ou algo menos – do que haviam aprendido quando ingressaram na empresa. O mundo mudara rapidamente, mas a Tintas ABC continuava a mesma empresa, com algumas denominações diferen-

tes para as mesmas coisas. Era uma empresa estática, parada no tempo, conservadora e intra-orientada. E as pessoas faziam sempre as mesmas coisas, ocupando os mesmos cargos, realizando as mesmas tarefas e as mesmas responsabilidades. Mário pensava que, se as empresas concorrentes também fizessem o mesmo tudo seria uma maravilha. Ainda mais se o mercado permanecesse sempre o mesmo. No entanto, lia nos jornais que as demais empresas seguiam disparadas na frente, com inovações nos produtos, elevada qualidade nos serviços e com intensa participação dos funcionários. Mário não se conformava com a mesmice e o bitolamento na companhia. Como ajudá-lo? ●

O trabalho organizacional não é feito ao acaso. A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. Em suma, como foi feita a distribuição das tarefas. Em geral, as tarefas estão contidas em cargos. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar. Se a estrutura organizacional é rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados. Se a estrutura é flexível e adaptável, os cargos também serão maleáveis, ajustáveis e abertos, com elevado índice de interação com o ambiente que o circunda. Quanto mais a estrutura organizacional for maleável e flexível, tanto mais os cargos serão mutáveis e tanto mais forte a presença de equipes multidisciplinares e autogeridas no lugar de órgãos permanentes e definitivos. Hoje, a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas.

Para os autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos e atividades disposta de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos), de um lado, e a especialização horizontal (departamentalização), de outro. Cada departamento ou divisão é formado por um conjunto de cargos. Para se analisar uma organização deve-se decompor cada órgão em seus cargos constitutivos. Essa visão tradicional, linear e cartesiana está sendo substituída por uma visão sistêmica e contingencial, que procura mais integrar e juntar do que em separar e fragmentar as tarefas e atividades.

Conceito de Cargo

O conceito de cargo é uma decorrência da divisão do trabalho imposta pelo velho e tradicional modelo burocrático. Da mesma forma como o velho e tradicional organograma – com seus departamentos e divisões também decorrentes do modelo burocrático – está sendo substituído por novos formatos organizacionais, também os cargos estão sendo gradativamente transformados em atividades conjuntas através de equipes. Contudo, em muitas organizações ainda permanece intacto o conceito de cargo e

Os velhos meios	Aspectos	Os novos meios
Altas, com muitos níveis administrativos	← Estruturas →	Achatadas, com poucos níveis administrativos
Centralizada na cúpula da administração	← Autoridade →	Descentralizada em todos os níveis: <i>empowerment</i>
Amplo e diversificado	← Papel do staff →	Pequeno e concentrado
Simplificada e estreita. Os gerentes pensam e as pessoas fazem e executam	← Modelagem do trabalho →	Multifuncional e ampla. As pessoas pensam e melhoram continuamente
Importantes apenas como unidades administrativas formais	← Grupos de trabalho →	Como sistemas sociotécnicos integrados e em ampla utilização de equipes
Salário fixo conforme a classificação do cargo e o desempenho individual	← Compensação →	Salário flexível por metas e pelo desempenho individual e grupal
Limitado apenas ao cargo. Ocupante é descartável	← Treinamento →	Amplio e conceitual. Ocupante é valioso e é encorajado a aprender novas habilidades e competências

Figura 7.1. As novas tendências quanto ao trabalho.¹

muitos órgãos de RH ainda estão analisando e descrevendo cargos como no passado.

As pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo. Em geral, quando se pretende saber o que uma pessoa faz na organização, pergunta-se qual é o cargo que desempenha. Com isso, sabemos o que ela faz na organização e temos uma idéia da sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Quando as pessoas ingressam na organização, e através de toda a sua trajetória profissional, elas sempre são ocupantes de algum cargo.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas ativida-

des, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado. Por essa razão, os cargos são representados no organograma através de retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação, e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados. Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico, que, em geral, recebem uma titulação equivalente (como diretores, gerentes, chefes, operadores etc.). Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa. E assim se compõe o organograma de cargos. Sob este enfoque, os cargos não existem ao acaso. Eles são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos den-

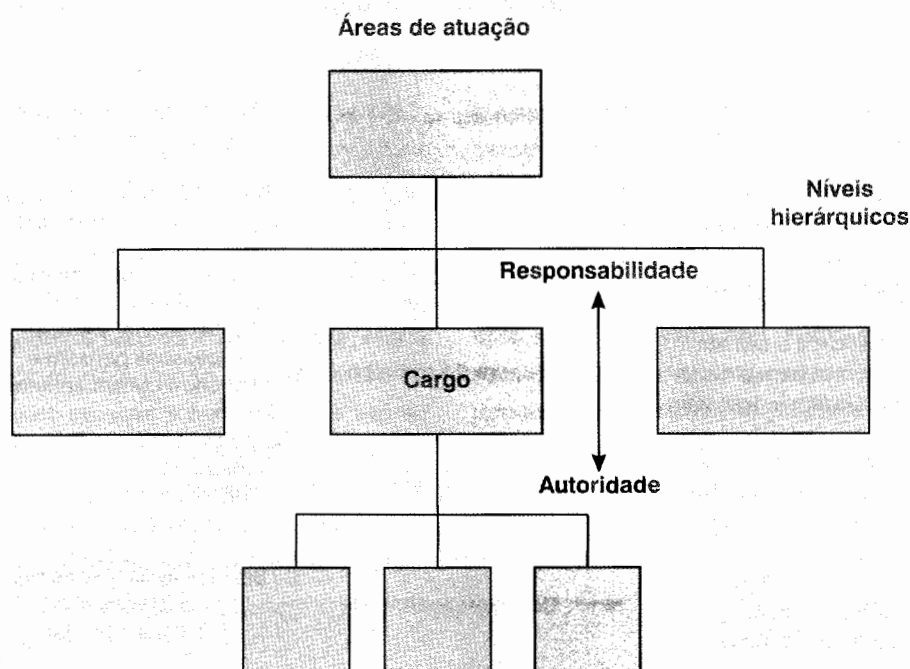


Figura 7.2. Posicionamento do cargo no organograma.

tro de uma certa racionalidade: a busca da eficiência da organização. A Figura 7.2 dá uma idéia do posicionamento de um cargo no organograma da empresa.

Olhando sob outro prisma, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. Na realidade, os cargos constituem os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os

cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais. Em resumo, os cargos representam a pedra de toque entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

Desenho de Cargos

O desenho de cargos (*job design*) envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

ENXUGANDO A ORGANIZAÇÃO²

As empresas precisam manter uma relação adequada entre o tamanho de sua estrutura de cargos e o volume de seus negócios. Ou seja, uma proporção adequada entre suas operações e a estrutura organizacional para realizá-las. Essa proporção corresponde à razão entre estatura e peso que as pessoas precisam manter para conservar sua saúde e bem-estar. A década de 1990 trouxe uma série de imposições externas

que pressionaram as empresas a serem mais leves, ágeis e enxutas. Produzir cada vez mais com cada vez menos para serem competitivas dentro de um mercado global é um desafio extremamente difícil. Para tanto, as empresas reduziram suas estruturas tanto no sentido horizontal, através de fusão ou extinção de departamentos, como no sentido vertical, através da redução de níveis hierárquicos. Peter Drucker já observara que cada

nível adicional de gerência tende a cortar pela metade a possibilidade de as informações serem transmitidas corretamente, enquanto tende a dobrar a quantidade de ruído no sistema. Observou que os níveis gerenciais constituem elos de uma cadeia: cada um deles acrescenta um certo reforço, mas infelizmente todos eles são fontes de inércia, atrito e relaxamento. Uma faca de dois gumes, sem se saber qual deles corta mais. Por outro lado, W. Edwards Deming, o guru dos métodos estatísticos de qualidade, do alto de sua experiência, notou que 80% dos gerentes americanos não conseguem responder com o mínimo de confiança a três questões extremamente simples:

1. Qual é o meu trabalho?
2. O que realmente importa nele?
3. Como o estou desempenhando?

Se assim trabalham e agem os gerentes, o que dizer dos seus subordinados? O importante é perguntar a cada pessoa o que ela realmente faz para criar valor agregado e abrir a gerência para torná-la mais democrática e consultiva. Muitas empresas reforçaram seus programas de treinamento para ensinar habilidades necessárias ao trabalho e acrescentar uma cultura forte e compartilhada em substituição a uma gerência estreita e fechada. Foi o caso da Disney University, da McDonald's Hamburger University e dos programas

de treinamento da IBM, em que os funcionários aprendem não apenas o que fazer, mas como fazer segundo as normas da empresa. O objetivo é substituir os controles explícitos (como supervisão, manuais de procedimentos, organização e métodos, manuais de regras e regulamentos, rotinas e procedimentos, auditorias.) por controles implícitos do treinamento (conhecimento). São empresas que tornam o treinamento obrigatório e não uma recompensa ou algo eventual. Outras empresas enxugaram a organização para reduzir o inchaço e aproximar o nível operacional do nível institucional e dar responsabilidades às pessoas para comprometê-las com o negócio.

Planos de carreira ascendentes e sistemas de remuneração concentrados na gerência constituem as causas do inchaço da média gerência, na maior parte das empresas. São polarizadores do aumento de volume de pessoas nos níveis hierárquicos intermediários. Se não houver uma mudança na maneira como as empresas são administradas, elas retornarão rapidamente ao inchaço da média gerência e à tendência de verticalização hierárquica. E esse é um dos assuntos de administração de pessoal que exige uma função de RH bastante fortalecida. Isso não significa um DRH maior. Mas que os altos executivos e os gerentes de linha devem dedicar mais atenção à administração dos seus subordinados. ❁

Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade, conforme a Figura 7.3.

O desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições devem ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho).



DICAS

DEFINIÇÕES DE DESENHO DE CARGOS

- ❁ *Desenho de cargos* é o processo de organizar o trabalho através das tarefas necessárias para desempenhar um específico cargo.³
- ❁ *Desenho de cargos* envolve o conteúdo do cargo, as qualificações do ocupante e as recompensas para cada cargo no sentido de atender às necessidades dos empregados e da organização.⁴
- ❁ *Desenho de cargos* é a informação utilizada para estruturar e modificar os elementos, deveres e tarefas de determinados cargos.⁵
- ❁ *Desenho de cargos* é a organização das tarefas e atividades repetitivas de um cargo e as qualificações necessárias ao ocupante, bem como sua posição na organização do trabalho como um todo.

Recursos Identifica, organiza, planeja e aloca recursos	Tempo: seleciona atividades relevantes com os objetivos, prioriza, aloca o tempo, prepara e segue programas Dinheiro: prepara e utiliza orçamentos, faz previsões, faz registros e ajustamentos para alcançar objetivos Materiais e instalações: obtém, guarda, aloca e utiliza materiais ou espaço com eficiência Recursos humanos: ensina habilidades e distribui o trabalho, avalia o desempenho e assegura retroação
Interpessoal Trabalha com outras pessoas	Participa como membro de uma equipe: contribui para o esforço grupal Ensina novas habilidades aos outros Serve clientes/consumidores: trabalha para satisfazer expectativas dos clientes Exercita liderança: comunica idéias, persuade e convence os outros, assume desafios Negocia: trabalha com acordos envolvendo trocas de recursos; resolve interesses vários Trabalha com diversidade: junto com homens ou mulheres de diversas procedências
Informação Obtém e utiliza informação	Obtém e avalia informação Organiza e mantém informação Interpreta e comunica informação Utiliza computadores para processar informação
Sistemas Compreende inter-relações complexas	Compreende sistemas: sabe como funcionam os sistemas sociais, organizacionais, tecnológicos e como operá-los eficazmente Monitora e corrige desempenho: distingue tendências, prevê impactos sobre operações, diagnostica desvios nos sistemas e corrige erros ou soluciona problemas Melhora ou desenha sistemas: sugere modificações nos sistemas atuais e desenvolve sistemas novos ou alternativos para melhorar o desempenho
Tecnologia Trabalha com uma variedade de tecnologias	Seleciona tecnologia: escolhe procedimentos, ferramentas ou equipamento, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas Aplica tecnologia às tarefas: compreende os objetivos e ajusta os procedimentos ou operações do equipamento Mantém o equipamento: previne, identifica e resolve problemas com equipamentos, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas

Figura 7.3. As cinco competências básicas necessárias no local de trabalho.⁶

3. A quem o ocupante do cargo deve se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo deve supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante. No fundo, o desenho dos cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações. Nesse sentido, o desenho de cargos define o grau de responsabilidade ou de liberdade concedido ao ocupante: se o cargo oferece compromisso pessoal com o negócio ou com

o cliente ou se o cargo amarra o indivíduo a condições humilhantes ou a regras burocráticas.

Modelos de Desenho de Cargos

O desenho de cargo é tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de dedicar-se à tarefa de caçar ou pescar, ele aprendeu através de sua experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-lo continuamente. E quando a tarefa foi aumentando, exigindo um número maior de pessoas para realizá-la, a coisa se complicou. Mas a situação básica de um homem que desempenha tarefas sob a direção de outro jamais foi alterada, apesar de todas as mudanças sociais, políticas, econômicas, culturais e demográficas ocorridas durante a

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUEM DESENHA OS CARGOS DA ORGANIZAÇÃO?

O desenho dos cargos nas organizações não tem um dono definido. Na maior parte das vezes, fica nas mãos do órgão de engenharia industrial (que desenha os cargos tipicamente fabris) ou de organização e métodos – o tradicional O&M – (que desenha os cargos típicos de escritório) que se incumbem do planejamento e da distribuição das tarefas e atribuições da maior parte da organização. Os demais cargos – da área administrativa, financeira e mercadológica – quase sempre são desenhados pelas respectivas gerências em um processo

contínuo de resolução de problemas e melhoria contínua. Isso significa que os cargos não são estáveis, nem estáticos ou definitivos, mas que estão sempre em evolução, inovação e mudança para se adaptarem às contínuas transformações que envolvem a organização. O que está acontecendo atualmente é uma completa revolução no conceito de cargo devido às exigências do mundo moderno e da globalização da economia. Para melhor entender isso, devemos conhecer os diferentes modelos de desenho de cargos. ☛

longa história da humanidade. Existem três modelos de desenho de cargos: o clássico, o humanístico e o contingencial.

Modelo clássico ou tradicional

É o desenho de cargos apregoado pelos engenheiros da Administração Científica no início do século XX. Taylor, Gantt e Gilbreth utilizaram certos princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados e treinar as pessoas para obter a máxima eficiência possível. Além disso, ofereciam incentivos salariais (prêmios de produção) para assegurar a adesão aos métodos de trabalho. A partir da divisão do trabalho e da fragmentação das tarefas definiam os cargos. Estabeleceram uma separação rígida entre o pensar (gerência) e o executar (operário). O gerente manda e o operário obedece e executa as tarefas simples e repetitivas. A eficiência era a preocupação máxima.

Os aspectos principais do modelo clássico de desenho de cargos são:

1. *A pessoa como apêndice da máquina.* A racionalidade é técnica, lógica e determinística. A tecnologia vem antes e as pessoas depois. É a tecnologia (como o equipamento, maquinário, ferramentas, instalações, arranjo físico) que serve de base para o desenho dos cargos. Em outras palavras, o desenho de cargos serve exclusivamente à tecnologia e aos processos

de produção. A pessoa é um mero recurso produtivo. Com a introdução do modelo burocrático, o homem passou a ser um apêndice da estrutura organizacional.

2. *Fragmentação do trabalho.* Para servir à racionalidade técnica, o trabalho é dividido e fragmentado a fim de que cada pessoa faça apenas uma subtarefa simples e repetitiva, ou seja, uma incumbência parcial e fragmentada para executar de maneira rotineira e monótona, tendo em vista o tempo-padrão para realizá-la e os ciclos de produção que precisam ser atendidos. No conjunto, o trabalho das pessoas deve ser feito de maneira harmoniosa, cadenciada e coordenada. Esse é o conceito de linha de montagem ou linha de produção: ao longo do processo produtivo, tudo deve funcionar com a regularidade e cadência de um relógio e cada pessoa deve fazer um pequeno acréscimo no produto que vai seguindo ao longo da linha de produção. Toda atividade humana é padronizada.
3. *Ênfase na eficiência.* Cada operário trabalha segundo o método e seguindo as regras e procedimentos estabelecidos. O trabalho é cadenciado e medido por estudos de tempos e movimentos (tempo-padrão = 100% de eficiência). O operário que consegue maior eficiência recebe prêmios de produção, dentro do conceito de *homo economicus*. A lógica fria dessa abordagem é que o método

trará eficiência, e essa aumentará os lucros da organização e os ganhos dos trabalhadores serão maiores em função dos incentivos salariais.

4. *Permanência.* O desenho clássico repousa na presunção de estabilidade e de permanência a longo prazo do processo produtivo. Ele é definitivo e feito para durar sempre. Não se cogita de mudanças.

O desenho clássico funciona dentro da abordagem de sistema fechado: excluem-se as variáveis no sistema, para que as restantes funcionem dentro de uma relação determinística de causa e efeito. É a teoria da máquina: a organização e as pessoas são coisas que funcionam dentro de uma lógica simples e mecânica. O trabalhador e o cargo recebem o mesmo tratamento das máquinas.

O desenho clássico foi projetado para alcançar as seguintes vantagens:

1. *Redução de custos.* Operários com qualificações mínimas e salários menores, para facilitar a seleção e reduzir os custos de treinamento.
2. *Padronização das atividades.* A homogeneização das tarefas facilita a supervisão e o controle, permitindo uma amplitude administrativa maior, com grande número de subordinados para cada supervisor.
3. *Apoio à tecnologia.* A aplicação do princípio da linha de montagem era a maneira de obter o melhor rendimento da tecnologia da época.

Na realidade, o desenho clássico trouxe desvantagens e limitações, a saber:⁷

1. *Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos.* Daí provocarem apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda do significado do trabalho para o ocupante. Em casos mais graves, trazem efeitos negativos como ressentimento, rebaixamento do moral e resistência ativa dos operários. Esses efeitos negativos provocam rotatividade de pessoal, absenteísmo e precária dedicação das pessoas. São efeitos que pesam muito na pretendida redução de custos, chegando mesmo a ultrapassá-la em

alguns casos. Além do mais, o desenho clássico utiliza apenas as habilidades manuais e físicas das pessoas, desprezando o seu maior tesouro: a inteligência.

2. *Desmotivação pelo trabalho.* Pela falta de motivação intrínseca, as pessoas tendem a se concentrar nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa.
3. *Trabalho individualizado e isolado.* O trabalho é realizado em uma situação de confinamento social do ocupante. Mesmo trabalhando com outras pessoas na linha de montagem, cada operário tem sua tarefa específica e nenhum contato interpessoal ou social com os colegas. A interdependência é da tarefa e não dos contatos pessoais. As pessoas estão fisicamente juntas mas socialmente distantes.
4. *Monopólio da chefia.* A relação de trabalho de cada trabalhador é diádica: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior. O gerente monopoliza os contatos do trabalhador com o restante da organização. Tudo passa por ele e nada ocorre sem a sua anuência. A programação e o fluxo seqüencial do trabalho são da responsabilidade do gerente. O trabalhador apenas executa e não pensa. Dentro deste modelo, o trabalhador não está interessado e nem é capaz de exercer autodireção e autocontrole. Daí a organização ter de controlar, fiscalizar e monitorar o seu comportamento.
5. *Era da Informação.* As rápidas transformações sociais, culturais e econômicas mostram que o desenho clássico tende a criar ou transferir problemas para o futuro, por quatro razões fundamentais:⁸
 1. Os jovens de hoje estão recebendo melhor educação e informação e deverão compor uma força de trabalho futura que certamente desejará cargos mais significativos, desafiadores e consistentes com um padrão de formação e de conhecimentos.

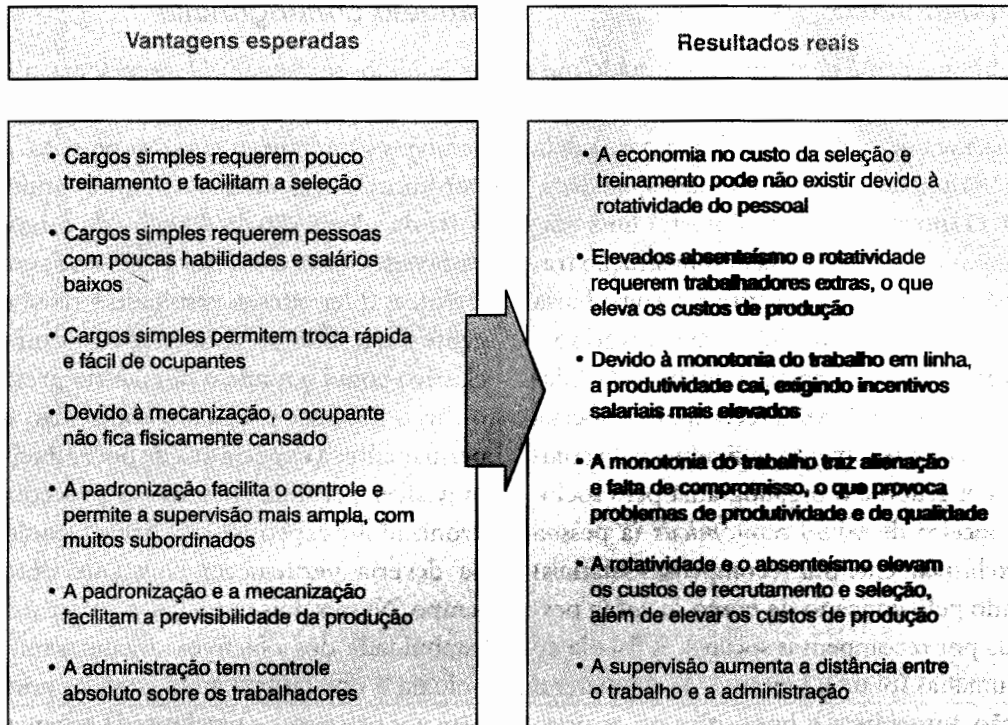


Figura 7.4. As vantagens esperadas e os resultados do desenho clássico.

2. As atitudes quanto à autoridade estão mudando a cada geração e as pessoas de hoje estão menos propensas do que seus antecessores a aceitar cegamente as ordens dadas por seus superiores.
3. Com o gradual movimento da sociedade em relação ao bem-estar social e à qualidade de vida, certos cargos rotineiros e cíclicos estão se tornando indesejáveis e sendo atribuídos a robôs ou equipamentos eletrônicos. A tec-

nologia está exterminando cargos rudimentares, sujos e ruins, ao mesmo tempo que cria cargos mais inovadores e criativos.

4. Com o advento da Era da Informação, está havendo uma migração dos empregos industriais para os empregos na área de serviços. Enquanto no setor industrial murcham de ano para ano as oportunidades de emprego, crescem as ofertas de trabalho no setor de serviços.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSEQUÊNCIAS DO MODELO CLÁSSICO

A prática tem demonstrado que as vantagens esperadas pelos autores clássicos e do modelo burocrático foram ultrapassadas pelas desvantagens, pelo fato de terem apostado em um raciocínio lógico e racionalista totalmente distanciado do comportamento psicológico e social das pessoas.

O modelo clássico proporcionou o conceito tradicional de cargo e provocou um enorme avanço no

desenho de cargos, já que antes nada havia a respeito. Contudo, ele não acompanhou as mudanças sociais, culturais e tecnológicas do mundo moderno desde a sua implantação. Embora seja ainda utilizado em muitas organizações, o desenho tradicional representa uma abordagem ultrapassada e obsoleta que precisa ser urgentemente repensada. ®

Modelo humanístico

O modelo humanístico é também denominado modelo de relações humanas pelo fato de ter surgido com a experiência de Hawthorne. Foi a partir dela que surgiu a Escola de Relações Humanas, na década de 1930. O movimento humanista foi uma reação pendular ao mecanicismo da administração tradicional da época e tentou substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela organização informal, a chefia pela liderança, o incentivo salarial pelas recompensas sociais e simbólicas, o comportamento individual pelo comportamento em grupo e o organograma pelo sociograma. O conceito de *homo economicus* (a pessoa motivada exclusivamente por recompensas salariais) foi substituído pelo conceito de *homo social* (a pessoa motivada por recompensas sociais). A Escola de Relações Humanas foi uma tentativa de submeter a administração autocrática e impositiva ao espírito democrático tipicamente americano. Com ela, surgem os primeiros conceitos sobre liderança, motivação, comunicações e assuntos relacionados com as pessoas e sua supervisão. A abordagem humanística substituiu a ênfase antes colocada nas tarefas (Administração Científica) e na estrutura organizacional (Teoria Clássica e da Burocracia) pela ênfase colocada nas pessoas e nos grupos sociais.

Modelo contingencial

O modelo contingencial representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização. O nome contingencial decorre da adequação do desenho do cargo a essas três variáveis. Como essas três variáveis assumem características diferentes, o resultado é relativo e contingente e não fixo ou padronizável. Tanto o modelo clássico como o modelo humanista prescrevem que o cargo deve ser projetado como algo definitivo e permanente: a expectativa de um ambiente estável e previsível permitia métodos e procedimentos padronizados e repetitivos, já que a tecnologia utilizada deveria permanecer constante durante muito tempo. Nesses dois modelos, a ênfase é colocada na estabilidade dos objetivos organizacionais, da tecnologia e dos fatores ambientais e, portanto, também nos processos e produtos da organização. Daí a característica típica do desenho tradicional: o caráter definitivo e permanente dos cargos. Como se os cargos fossem perfeitos e não deveriam ser modificados ou melhorados.

No modelo contingencial, o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas, ao contrário, é dinâmico e se baseia na contí-

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSEQUÊNCIAS DO MODELO HUMANÍSTICO

Na verdade, o desenho humanístico preocupa-se mais com o contexto do cargo do que propriamente com o conteúdo do cargo. Por esta razão, o desenho do cargo em si não é diferente do modelo clássico. Os humanistas deslocam sua atenção para as condições sociais sob as quais o cargo é desempenhado, deixando de lado o conteúdo do cargo, que é totalmente negligenciado. O modelo humanista procura incrementar a interação das pessoas entre si e entre os superiores como meio de satisfazer as necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal. Contudo, a consulta e a participação não afetam o cumprimento da tarefa e nem o fluxo ou sequência do trabalho. Esses dois as-

pectos permanecem intocados no modelo humanista. O gerente deve criar e desenvolver um grupo de trabalho coeso e integrado, promover uma atmosfera psicológica amigável e cooperativa, estabelecer intervalos de lazer e descanso agradáveis com interação social e incrementar a rotação das pessoas entre cargos similares como oportunidades ocasionais para interagir com outras unidades e departamentos. Para reduzir a monotonia e a chateza da tarefa, o modelo busca momentos de escape nas horas de lazer e em momentos esporádicos através da interação social. Apenas o envolvimento externo é cogitado. E principalmente nas horas fora do trabalho. ❁

Modelo clássico	Modelo humanístico
• Ênfase na tarefa e na tecnologia • Fundamentado na estrutura organizacional • Busca da eficiência pelo método e racionalização do trabalho • Preocupação com o conteúdo do cargo • Baseado em ordens e imposições • Trabalhador executa e obedece • Conceito de <i>homo economicus</i> • Recompensas salariais e materiais	• Ênfase na pessoa e no grupo social • Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo • Busca da eficiência pela satisfação e interação das pessoas • Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com seu entorno social • Baseado em comunicações • Trabalhador participa das decisões • Conceito de <i>homo social</i> • Recompensas sociais e simbólicas

Figura 7.5. *Diferenças entre o modelo clássico e humanístico de desenho de cargos.*

nua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Assim, o modelo contingencial é mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa. Em um mundo globalizado e de forte concorrência, em que tudo muda, os cargos não podem ser estáticos ou permanentes. A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho pela melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole dos seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais. O modelo contingencial supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas e, sobretudo, objetivos definidos conjuntamente entre o ocupante e o seu gerente para tornar o cargo um verdadeiro fator motivacional. O gerente deve criar mecanismos pelos quais as contribuições das pessoas possam melhorar o desempenho departamental e não simplesmente consultar os subordinados para satisfazer apenas às suas necessidades de participação e de consideração. Essas necessidades passam de fins para meios. A satisfação das necessidades indi-

viduais de participação e de consideração tornam-se um subproduto desejável, mas não o objetivo principal das atividades gerenciais.

O modelo contingencial se baseia em cinco dimensões essenciais que todo cargo deve possuir em maior ou menor grau,⁹ a saber:

1. **Variedade.** Refere-se ao número e variedade de habilidades exigidas pelo cargo. Existe variedade quando o cargo apresenta uma vasta gama de operações ou o uso de uma diversidade de equipamentos e procedimentos para tornar o cargo menos repetitivo e menos monótono. Significa a utilização de diversas habilidades e conhecimentos do ocupante, de diversos equipamentos e procedimentos e a execução de diversas tarefas diferentes. Um cargo com variedade elimina a rotina, a chatice e a monotonia e torna-se desafiante, porque o ocupante deve utilizar várias de suas habilidades e capacidades para completar o trabalho com sucesso.

Não existe variedade quando o cargo é seqüencial e monótono, quando a pessoa não pode conversar com os colegas, quando seu

trabalho é rigidamente programado por terceiros, quando sua área de trabalho é limitada e quando os insumos de seu trabalho dependem totalmente do gerente. A variedade é introduzida à medida que o ocupante supre seus insumos, utiliza diferentes equipamentos, ambientes, métodos de trabalho e diferentes operações, com criatividade e diversidade.

2. *Autonomia*. Refere ao grau de independência e de critério pessoal que o ocupante tem para planejar e executar o seu trabalho. Refere-se à liberdade e à independência para programar seu trabalho, selecionar o equipamento que deverá utilizar e decidir que métodos ou procedimentos deverá seguir. A autonomia está relacionada com o lapso de tempo de que o ocupante dispõe para receber supervisão direta do seu gerente. Quanto maior a autonomia, maior a extensão de tempo em que o ocupante deixa de receber supervisão direta e maior a auto-administração do próprio trabalho.

Ocorre falta de autonomia quando os métodos de trabalho são previamente determinados, os intervalos são rigidamente controlados, a mobilidade física da pessoa é restrita, os insumos de seu trabalho dependem da gerência ou de outros. A autonomia proporciona liberdade de métodos, de programar o trabalho e intervalos de repouso, mobilidade física ilimitada e a pessoa deixa de depender da gerência ou de outras pessoas.

3. *Significado das tarefas*. Refere-se ao conhecimento do impacto que o cargo provoca em outras pessoas ou na atividade organizacional. Nada mais é do que a noção das interdependências do cargo com os demais outros cargos da organização e da contribuição do trabalho na atividade geral do departamento ou da organização como um todo. Quanto mais o ocupante tem noção do significado das tarefas que executa, maior a importância que percebe em seu trabalho, maior sua contribuição e mais elevada a responsabilidade. Quando o cargo é significativo, o ocupante pode distinguir o que é mais importante e prioritário, o

que é essencial e prioritário, dentre as coisas que faz para atingir os objetivos organizacionais. Com isso, o ocupante pode criar condições para adequar o seu cargo às necessidades da organização e do cliente interno ou externo.

Há falta de significado das tarefas quando a pessoa recebe apenas ordens e comandos para cumprir e nenhum esclarecimento sobre a finalidade ou objetivos do trabalho. A significância das tarefas requer uma explicitação completa do trabalho, dos objetivos, da sua utilidade e importância, da sua interdependência com os demais cargos da organização e para qual cliente interno ou externo deve ser direcionado o trabalho.

4. *Identidade com a tarefa*. Refere-se ao grau que o cargo requer que a pessoa execute e complete uma unidade integral do trabalho. A identidade se relaciona com a possibilidade de a pessoa efetuar um trabalho inteiro ou global e poder claramente identificar os resultados de seus esforços. O ocupante identifica-se com a tarefa na medida em que a executa integralmente, como produto final de sua atividade que lhe dá uma noção da totalidade, extensão e objetivo a alcançar. A montagem total de um produto em lugar da realização de apenas uma simples etapa da operação introduz identidade com o trabalho. Há falta de identidade quando o ocupante executa atividades fragmentadas, parciais e incompletas, que ele ignora para que servem e quando o trabalho é determinado pela gerência. A pessoa que aperta parafusos o dia inteiro não consegue saber exatamente para que serve o seu trabalho.
5. *Retroação*. Refere-se ao grau de informação de retorno que o ocupante recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados. A retroação funciona como uma informação de retorno que a pessoa recebe enquanto está trabalhando e que lhe revela como está desempenhando a sua tarefa ou como está indo em sua atividade. A retroação



Figura 7.6. As cinco dimensões essenciais no desenho contingencial.¹⁰

deve ser fornecida pelo próprio resultado de seu trabalho. É ela que permite uma contínua e direta auto-avaliação do desempenho sem necessidade de julgamento periódico de seu superior ou de qualquer órgão externo.

A retroação constitui um problema de informação. Quando a produção do ocupante é misturada com a produção de outras pessoas ou quando a produção é removida ou retirada com freqüência, não há conhecimento dos resultados do trabalho pessoal. A retroinformação ocorre apenas quando o ocupante tem conhecimento dos resultados do seu próprio trabalho ou quando a sua produção horária ou diária é perfeitamente visível e palpável.

As cinco dimensões essenciais ou dimensões profundas criam condições para a satisfação intrínseca como resultado do cumprimento da ta-

refa que o ocupante realiza. Essas condições fazem com que o cargo seja impregnado dos chamados fatores motivacionais ou satisfactores, permitindo que:¹¹

1. A pessoa utilize várias de suas habilidades e competências pessoais na execução das tarefas.
2. A pessoa tenha certa autonomia, independência e autodireção na execução das tarefas.
3. A pessoa faça algo significativo e que tenha um certo sentido ou razão de ser.
4. A pessoa se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou fracasso das tarefas em função dos seus próprios esforços.
5. A pessoa perceba e avalie o seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho, sem intervenção de terceiros ou da chefia.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSEQUÊNCIAS DO MODELO CONTINGENCIAL

Na verdade, as dimensões essenciais afetam intrinsecamente a qualidade dos cargos, produzem satisfação pessoal e envolvimento humano e geram maior produtividade. Como as mudanças desatualizam rapidamente o conteúdo e a estrutura dos cargos e impõem novas posturas e habilidades aos seus ocupantes, surge a necessidade de redesenhar os cargos e atualizá-los diante das alterações ocorridas no contexto organizacional e nas características das pessoas. É que também as pessoas sofrem mudanças: elas aprendem novas habilidades, absorvem novos conceitos, desenvolvem atitudes e enriquecem o seu comportamento perante o trabalho que executam. Assim, a principal mudança a ser considerada é a modificação do comportamento humano em função da contínua atualização do seu potencial. A abordagem contingencial de desenho de cargos antecipa-se à mudança e aproveita os seus benefícios proporcionando flexibilidade e adaptação criativa a novos problemas e objetivos, quando o ambiente é dinâmico e mutável e as mudanças são constantes e intensas. ●

Enriquecimento de cargos

O desenho contingencial de cargos é mais dinâmico em relação a outros e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. Em outros termos, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimen-

to de cargos. Enriquecimento de cargos significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação. Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg,¹² o enriquecimento de cargos constitui a maneira de obter satisfação intrínseca através do cargo. É que o cargo é pequeno demais para o espírito de muitas pessoas. Em outras palavras, os cargos não são suficientemente grandes para a maioria das pessoas e precisam ser redimensionados. O enriquecimento do cargo – ou ampliação do cargo – torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante. Consiste em aumentar de maneira deliberada e gra-

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

ENRIQUECIMENTO VERTICAL E LATERAL

O enriquecimento vertical adiciona tarefas mais complexas ou atribuições administrativas do cargo, como planejamento, organização e controle, ao mesmo tempo em que transfere para outro cargo de nível mais baixo as tarefas mais simples. O enriquecimento lateral adiciona tarefas variadas, com a mesma complexidade das tarefas atuais, ao mesmo tempo que transfere para outros cargos do mesmo nível algumas das tarefas atuais. O enriquecimento vertical busca tarefas mais complexas e maiores responsabilidades, enquanto o horizontal busca variar tarefas de igual complexidade e responsabilidade. ●

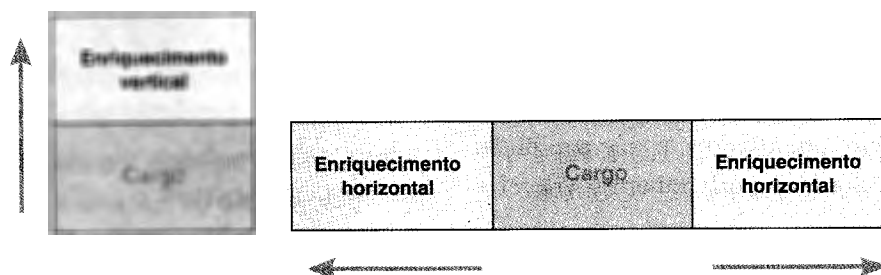


Figura 7.7. Enriquecimento de cargos vertical e horizontal.

dativa os objetivos, responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante. O enriquecimento do cargo pode ser lateral ou horizontal (carga lateral com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (carga vertical com adição de novas responsabilidades mais elevadas).

A adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento entre as pessoas e o seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura organizacional e de melhorar a qualidade de vida no trabalho. O que se espera do enriquecimento de cargos é não apenas uma melhoria das condições de trabalho, mas sobretudo um aumento da produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal. Uma experiência desse tipo introduz um novo conceito de cultura e clima organizacional, tanto na fábrica como no escritório: reeducação da gerência e da chefia, descentralização da gestão de pessoas, delegação de responsabilidades, maiores oportunidades de participação etc. O enriquecimento de cargos oferece as seguintes vantagens:

1. Elevada motivação intrínseca do trabalho.
2. Desempenho de alta qualidade no trabalho.

3. Elevada satisfação com o trabalho.
4. Redução de faltas (absenteísmo) e de desligamentos (rotatividade).

As pessoas que executam trabalhos interessantes e desafiadores estão mais satisfeitas com eles do que as que executam tarefas repetitivas e rotineiras. Os resultados do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que o executam, a saber:¹³

1. Quando a pessoa encara o seu trabalho como significativo ou de valor.
2. Quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho.
3. Quando a pessoa conhece os resultados que obtém fazendo o trabalho.

Aspectos motivacionais do desenho de cargos

As dimensões profundas tendem a criar três estados psicológicos críticos nos ocupantes de cargos, a saber:¹⁴

1. *Percepção do significado do trabalho.* É o grau em que o ocupante sente que seu trabalho é

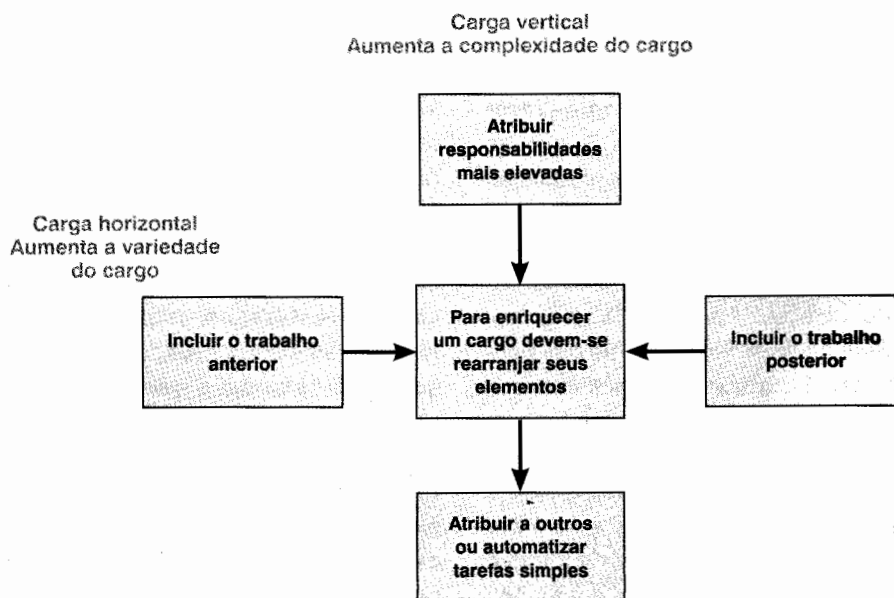


Figura 7.8. As alternativas para o enriquecimento de cargos.

Filosofia/ abordagem	Técnicas	Vantagens	Desvantagens	Objetivo
Adminis- tração científica	Simplificação do trabalho	Cria cargos simples, seguros e confiáveis. Minimiza as demandas mentais do trabalho	Monotonia, chateza e alienação	Eficiência
Relações humanas	Trabalho em grupos	Reconhece a importância das necessidades sociais dos empregados	Proporciona pouca orientação técnica	Satisfação
Caracte- rísticas do trabalho	Ampliação do cargo	Reduz tempo de espera entre tarefas, melhora a flexibilidade da organização, reduz necessidades de suporte de <i>staff</i>	Sacrifica as vantagens da simplificação sem reduzir as desvantagens	Eficiência
	Enriqueci- mento do cargo	Cria cargos que envolvem o empregado, aumenta a motivação, satisfação e produtividade	Custo. Aumenta o potencial de erros e de acidentes. Requer empregados adicionais. O controle permanece com os gerentes	Satisfação
Alto desempenho no trabalho	Equipes	Dá maior dose de auto- controle sobre o trabalho. Ideal para novas fábricas, onde é compatível com a tecnologia adotada	Requer desenho organiza- cional compatível e cuidadosa estruturação de equipes. Relações entre equipes devem ser administradas. Tempo devotado a assuntos não-produtivos	Eficiência

Figura 7.9. As abordagens no desenho de cargos.¹⁵

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

PRÓS E CONTRAS DO ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

Apesar dos aspectos positivos e motivacionais, o enriquecimento de cargos pode eventualmente trazer consequências indesejáveis e negativas. É que as pessoas reagem de maneiras diferentes às mudanças que ocorrem no seu contexto. O enriquecimento de cargos pode provocar uma sensação de ansiedade e de angústia nas pessoas e até o sentimento de serem exploradas pela organização. Por outro lado, o ambiente de trabalho influencia as expectativas das pessoas. Se a organização é tradicional e conservadora em suas políticas e procedimentos, é de se esperar que o espírito de mudança e inovação esteja bloqueado e as pessoas sintam-se inseguras com relação a toda novidade, porque não estão preparadas para ela. Quem vive sempre em organizações conservadoras e voltadas para o passado dificilmente tem condições de criar e de inovar. Ou como diz o ditado, quem vive eternamente em terreno de ovelha nunca aprenderá a

voar como uma águia. E talvez nem saiba que existam águias voando pelo espaço, ou que é possível voar às alturas. Assim, o enriquecimento de cargos pode derrapar em alguns efeitos indesejáveis, principalmente em organizações que privilegiam a conservação do *status quo*. O dilema do enriquecimento de cargos reside na resistência à mudança das tarefas e atribuições aumentadas. A ansiedade experimentada pelo temor de falhar e a insegurança quanto à possibilidade de não aprender o novo trabalho podem criar obstáculos. Os sindicatos têm explorado a questão do enriquecimento de cargos, acusando empresas de o fazerem exclusivamente para proveito próprio, com a exploração das pessoas. Quando feito de maneira exagerada e com excessiva velocidade, pode provocar intensa concentração do indivíduo no trabalho, reduzindo suas relações interpessoais por falta de tempo ou de condições pessoais. *

importante, valioso e que contribui para a organização.

2. *Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho.* É o grau em que o ocupante se sente pessoalmente responsável pelo trabalho e que os resultados do trabalho dependem dele.
3. *Conhecimento dos resultados do trabalho.* É o grau em que o ocupante toma conhecimento do seu trabalho e auto-avalia o seu desempenho.

A íntima relação entre as dimensões profundas do cargo e os estados psicológicos críticos produz resultados como: elevada motivação para o trabalho, elevada qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação com o trabalho e baixo absenteísmo e rotatividade. A aplicação prática das cinco dimensões essenciais e dos três estados psicológicos críticos pode ser feita através dos seis conceitos implementadores seguintes:¹⁶

1. *Tarefas combinadas.* Para aumentar a variedade e a identidade com a tarefa, deve-se combinar e juntar várias tarefas agregadas em uma só tarefa. O desenho clássico se caracterizava por dividir e fragmentar o trabalho em tarefas especializadas menores. Agora, a tendência é reunir essas partes divididas em módulos maiores de trabalho integrados. A linha de montagem tradicional é substituída por uma célula de produção ou pela montagem do produto por uma só pessoa que passa a ser generalista ou gerente de tarefa.
2. *Formação de unidades naturais de trabalho.* A unidade natural de trabalho é o conjunto de partes funcionalmente especializadas que formam um processo, o qual permite uma noção integral do trabalho. A formação de unidades naturais de trabalho consiste em identificar diferentes tarefas, agrupá-las em módulos significativos e atribuí-las a uma só pessoa. Isso produz significado e identidade com a tarefa, proporcionando no ocupante do cargo um sentimento de propriedade em relação ao que faz.
3. *Relações diretas com o cliente ou usuário.* A idéia é dar a cada cargo um cliente (saída) e um fornecedor (entrada). O cliente pode ser

interno ou externo. As relações diretas consistem em estabelecer relações diretas entre o ocupante do cargo e os vários usuários internos ou clientes externos do seu serviço, em uma ponta, bem como, com os seus fornecedores, na outra. O primeiro passo é saber quais são os clientes (saídas) e fornecedores (entradas) imediatos e quais são os seus requisitos ou exigências. Tratar com clientes e usuários aumenta a variedade, pois os assuntos são encaaminhados diretamente ao ocupante. Isso envolve maior responsabilidade e autonomia, bem como favorece a retroação através do cliente ou usuário.

4. *Carga vertical.* Consiste no enriquecimento vertical com a adição de tarefas mais elevadas ou atividades gerenciais. O ocupante recebe mais autoridade, responsabilidade e critério para planejar, organizar e controlar seu próprio trabalho. A autonomia é acrescentada quando o ocupante passa a estabelecer objetivos de desempenho, com a liberdade suficiente para resolver sozinho seus problemas e tomar decisões sobre como e quando executar as tarefas.
5. *Abertura de canais de retroação.* A tarefa pode proporcionar informação direta o ocupante está realizando seu trabalho, sem que tenha de depender da avaliação do seu desempenho por parte do gerente ou de terceiros. A abertura de canais de retroação atribui ao ocupante o controle de seu desempenho, criando uma tarefa total e completa, com conhecimento pleno dos resultados. Isso aumenta a realimentação por meio do próprio cargo e faz fluir a retroação diretamente entre os usuários e os fornecedores, sem a inclusão de gerentes ou de pessoal de *staff*.
6. *Criação de grupos autônomos.* Consiste em transferir trabalhos individuais para grupos interativos ou equipes de trabalho. A dinâmica que ocorre dentro dos grupos proporciona maior satisfação, pois o trabalho torna-se uma atividade social e o grupo influencia o comportamento individual criando soluções de trabalho com maior eficácia do que isolada-

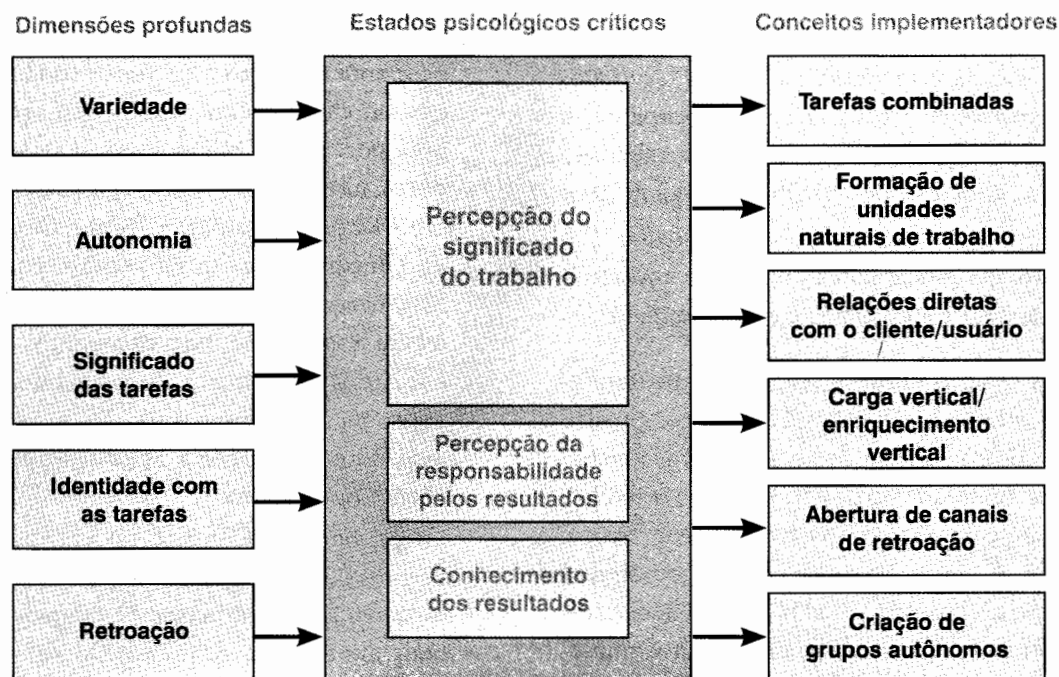


Figura 7.10. Os seis conceitos implementadores.¹⁷

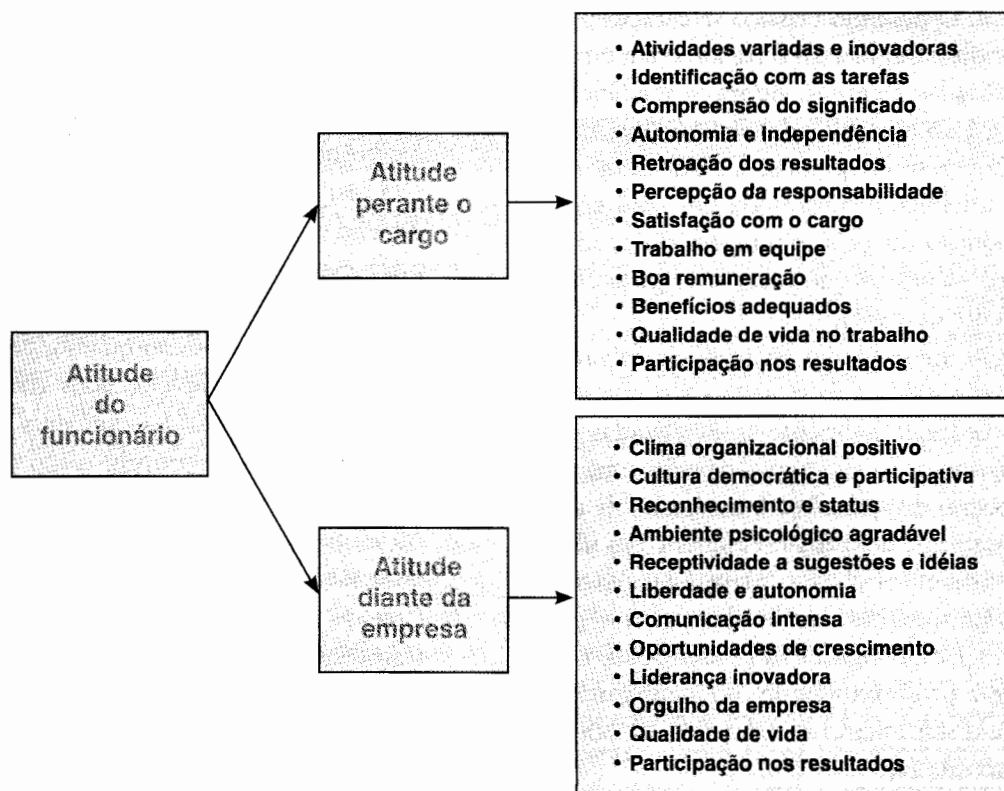


Figura 7.11. A atitude do colaborador perante o cargo e diante da empresa.

mente. O ideal na criação de grupos autônomos é a atribuição de uma tarefa completa e total com autonomia para o grupo decidir sobre sua execução. O sistema de recompensas deve ser grupal, isto é, coerente com o desenho grupal. Essa abordagem envolve grupos multifuncionais, equipes autogeridas, células de produção, círculos de controle de qualidade (CCQ), equipes transitórias, forças-tarefas

etc. A interação grupal proporciona recursos sociais capazes de estimular a motivação, o desempenho no trabalho e a produtividade.

Se as dimensões profundas e os conceitos implementadores forem aplicados, a expectativa é uma melhoria considerável nas atitudes dos colaboradores perante o cargo ocupado e diante da empresa, como mostra a Figura 7.11.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MESMICE DOS CARGOS: TINTAS ABC

Mário Esteves achava que a Tintas ABC tinha um desenho de cargos ultrapassado. Como gerente de RH, achava que deveria implementar algumas inovações, mas não tinha intenção de mexer no organograma, pois isso demandaria enfrentar os demais diretores da empresa, conservadores e apáticos. Achava melhor fazer uma revolução silenciosa,

mas eficaz, por meio de mudanças nos cargos, com a ajuda dos gerentes de linha. Seu trabalho deveria ser o de proporcionar intensa assessoria de staff para que eles pudessem trazer a inovação para a empresa através de um total redesenho dos cargos. ■

DICAS

COMO FAZER O EMPOWERMENT FUNCIONAR¹⁸

O conceito de cargo é uma decorrência do modelo burocrático, da divisão do trabalho organizacional e da ênfase na estabilidade e no conservantismo. Hoje, as organizações estão abandonando gradativamente esse conceito e adotando maneiras mais criativas de modelar o trabalho das pessoas. O *empowerment* significa o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipes, com total responsabilidade por metas e resultados e total liberdade para tomar decisões. É uma maneira de liberar as pessoas das cadeias e prisões de seus cargos rígidos e inflexíveis. Uma maneira de “desorganizar” o trabalho. O *empowerment* exige pessoas treinadas e capacitadas. Além do mais, o *empowerment* impõe as seguintes condições para funcionar:

1. Envolver as pessoas na escolha de suas responsabilidades e na definição dos métodos para executar as tarefas.

2. Criar um ambiente de cooperação, de compartilhamento das informações, discussão e de estabelecimento conjunto dos próprios objetivos.
3. Encorajar as pessoas a assumir iniciativa, tomar decisões e colocar em uso os seus conhecimentos e habilidades.
4. Pedir a opinião das pessoas, quando surgem os problemas, veja o que elas pensam e faça-as ajudarem a desenhar as soluções.
5. Saia do meio do caminho: deixe as pessoas colocarem suas idéias e soluções em prática.
6. Mantenha a equipe com moral alto e confiança reconhecendo os sucessos, recompensando resultados e encorajando elevado desempenho.

O que você acha disso tudo?

 DICAS**PRINCIPAIS ATRIBUTOS DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO¹⁹**

As equipes de alto desempenho se caracterizam pelos seguintes atributos:

- *Participação.* Os membros se comprometem com *empowerment* e auto-ajuda.
- *Responsabilidade.* Os membros são responsáveis pelos resultados.
- *Clareza.* Os membros compreendem e apoiam os objetivos da equipe.
- *Interação.* Todos os membros se comunicam dentro de um clima aberto e confiável.
- *Flexibilidade.* Os membros querem mudar e melhorar o desempenho.
- *Focalização.* Os membros dedicam-se a alcançar as expectativas do trabalho.
- *Criatividade.* Os talentos e idéias são usados para beneficiar a equipe.
- *Rapidez.* Os membros agem rapidamente sobre problemas e oportunidades.

 CASO DE APOIO**A ASEA BROWN BOVERI (ABB)²⁰**

A Asea Brown Boveri (ABB), a colossal produtora de equipamento elétrico, é um interessante exemplo de corporação que, para competir na próxima década no mercado global e mutável, buscou a desorganização. A ABB fez quatro coisas para tornar-se superágil: organizou-se ao redor de miniunidades, fortaleceu os seus empregados com o *empowerment*, achatou a sua hierarquia e eliminou o *staff* central da matriz. Como ela conseguiu?

Em primeiro lugar, após ter assumido a presidência da companhia que faturava anualmente US\$30 bilhões, Percy Barnevik “desorganizou” os seus 215.000 funcionários em 5.000 minicompanhias, cada qual delas com apenas 50 funcionários em média. Cada uma das unidades de 50 funcionários da ABB tem o seu próprio gerente e três ou quatro assistentes, centrados no cliente. Cada unidade é mais fácil de gerenciar do que tocar um negócio com 1.000, 5.000 ou 10.000 funcionários.

Em segundo lugar, a tomada de decisão torna-se mais rápida, fazendo com que as 5.000 minicompanhias sejam autônomas e fortalecidas. Seus empregados têm autoridade para tomar decisões de seu próprio negócio, sem precisar do consentimento da administração de topo. Se um cliente tem uma queixa a respeito de um equipamento de US\$50.000, o empregado de uma minicompanhia pode aprovar sua substituição sem ter de pedir permissão para os vários níveis hierárquicos. Dar autoridade aos funcionários significa que os 5.000 negócios da ABB precisam ser tocados por equipes com membros de alto desempenho, fun-

cionários capacitados e compromissados com as decisões de cúpula.

Em terceiro lugar, a ABB tem apenas três níveis hierárquicos (comparados com 7 a 8 níveis em organizações de tamanho equivalente). Há uma equipe executiva de 13 membros da alta administração baseada em Zurique, Suíça. Abaixo dela, um nível executivo de 250 membros que inclui os gerentes e executivos de vários países no comando de seus negócios. No terceiro nível estão os gerentes das 5.000 minicompanhias e suas equipes administrativas. A firma enxugou a hierarquia e a cadeia de comando para deixar aos funcionários as decisões, para que respondam mais rapidamente às necessidades dos clientes e aos movimentos dos concorrentes.

Em quarto lugar, como as decisões foram empurradas para a linha de baixo, a ABB pôde reduzir o seu *staff*. Quando Barnevik tornou-se presidente em 1980, haviam 2.000 pessoas trabalhando na matriz para rever e analisar as decisões dos funcionários do nível mais baixo. Em poucos meses, Barnevik reduziu o *staff* para apenas 200 pessoas. Quando a ABB adquiriu outras companhias, Barnevik fez o mesmo.

A agilidade foi o resultado direto de toda essa reorganização: uma organização enxuta, ágil, com funcionários altamente capacitados, comprometidos e organizados em pequenas equipes fortalecidas, cada qual hábil para responder prontamente aos movimentos dos concorrentes e às necessidades dos clientes sem a aprovação da matriz.

QUESTÕES

1. Explique a “des-organização” da ABB e quais os seus objetivos.
2. Como se obteve maior agilidade nas decisões na ABB?
3. Explique o enxugamento da hierarquia e da cadeia de comando na ABB.
4. Como se obteve o *empowerment* na ABB? ●

EXERCÍCIO Quais são suas preferências quanto ao desenho de cargos?²¹

Os cargos estão sendo desenhados para proporcionar condições de elevado desempenho e satisfação ao ocupante. Ou seja, alavancar os resultados para a organização, de um lado, e para o ocupante, de outro. Utilize a coluna direita abaixo para avaliar as características de trabalho que você julga mais importantes, com notas de 1 (baixo grau de importância) até 10 (alto grau de importância).

	Importância
Variedade de tarefas e de habilidades	_____
Retroação do desempenho	_____
Autonomia e liberdade de trabalho	_____
Trabalho em equipe	_____
Responsabilidade quanto a metas e resultados	_____
Relacionamento com pessoas	_____
Trabalho integral e não-fragmentado	_____
Importância do trabalho para os outros	_____
Planejamento dos recursos necessários	_____
Programação flexível de trabalho	_____

Cada grupo designado pelo professor deve fazer as avaliações. Compartilhe suas avaliações pessoais com os outros membros do grupo. Discuta como são diferentes as suas preferências individuais e como suas impressões diferem das preferências dos colegas. Veja quais os padrões que prevalecem no grupo. Desenvolva o consenso do grupo em uma outra coluna. Designe um porta-voz para apresentar os resultados do grupo para o restante da classe, com as razões das escolhas. ●

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE ESTÁ ACONTECENDO COM OS CARGOS?

Tanto a informatização – caracterizada pela automação dos escritórios – como a automação industrial – caracterizada pela automação dos processos de produção –, principalmente para as tarefas simples e repetitivas, estão deixando para trás a especialização profissional e buscando gradativamente a generalidade e a multifuncionalidade das pessoas. As tarefas deixam de ser repetitivas e musculares para se tornarem gradativamente mentais e mutáveis. Os cargos estão deixando de ser individualizados e confinados socialmente para se tornarem socialmente interdependentes e com forte vinculação grupal. As relações interpessoais e o espírito de equipe estão sendo privilegiados. Tudo isso está tornando rapidamente obsoletos os tradicionais cargos. ●

DICAS

DEFINIÇÕES DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

- *Descrição de cargos* é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz.²²
- *Descrição de cargos* é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações.²³
- *Descrição de cargos* é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como faz e em que condições o cargo é desempenhado. Essa definição é utilizada para definir as especificações do cargo, a qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.²⁴

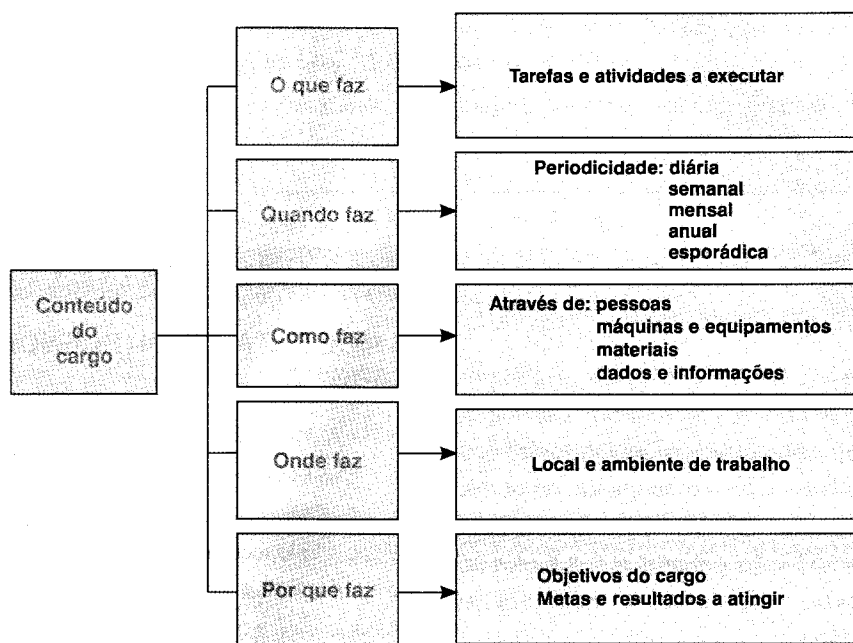


Figura 7.12. O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.

Descrição e Análise de Cargos

Quase toda literatura de RH inclui capítulo sobre descrição e análise de cargos. Para não fugir à regra faremos o mesmo. Nem sempre é o gerente de linha ou o especialista de RH quem desenha os cargos. Muitas vezes, outros órgãos são os responsáveis pelo desenho de cargos – como O&M ou engenharia industrial. Assim, muitas vezes, o gerente de linha ou o especialista em RH precisam saber como os cargos foram desenhados e estruturados. Daí a necessidade de descrever e analisar os cargos. Na verdade, descrição e análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados como se fossem caixas negras. Sabe-se hoje que os cargos precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no contexto das organizações.

Conceito de descrição de cargos

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Muitas vezes, inclui também as relações de comunicação do cargo com outros cargos, como mostra a Figura 7.13.

A descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo. Ela é narrativa e expositiva e se preocupa com os aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com seu conteúdo. Feita a descrição, vem a análise de cargos. Essa aborda os aspectos extrínsecos do cargo, isto é, quais os requisitos que o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo.

Conceito de análise de cargos

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais os

TÍTULO DO CARGO

Enfermeira

SUMÁRIO DO CARGO

Responsável pelo esquema completo de cuidados com o paciente, desde a **admissão até a transferência** ou saída do processo de enfermagem, bem como de **avaliação**, planejamento, implementação e **avaliação**. A enfermeira tem autoridade e total responsabilidade sobre o processo de enfermagem e para projetar **as futuras necessidades** do paciente e/ou da família. Dirige e guia os cuidados ao paciente e as atividades do **pessoal de apoio**, enquanto mantém o alto padrão de enfermagem profissional.

RELAÇÕES

Reporta-se à enfermeira-chefe

Supervisiona: responsável pelos cuidados atribuídos, prescrições e transcrições.

Trabalha com os departamentos de apoio e cuidados ao paciente. Relações externas com **médicos, pacientes** e famílias de pacientes.

QUALIFICAÇÕES

Educação: graduação em escola superior de enfermagem.

Experiência profissional: cuidados críticos exigem

um ano de experiência médico/cirúrgica Requisitos de licença ou registro:

Requisitos físicos: A: Capacidade de *bend*, de alcançar ou assistir à transferência de 50 ou mais *pounds*

B: Capacidade de transferir e/ou andar 80% de 8 horas *shift*

C: Acuidade visual e auditiva para desempenhar funções relacionadas.

RESPONSABILIDADES

1. Avaliar dimensões físicas, emocionais e psicossociais dos pacientes. Avaliar o paciente por escrito após sua **admissão** e comunicá-la aos que cuidam dele, conforme as políticas internas do hospital.
2. Formular um plano escrito de cuidados com o paciente desde sua **admissão até a saída**.
Desenvolver objetivos de curto e longo prazos após a **admissão**. Rever e atualizar o plano.
3. Implementar o plano de cuidados. Demonstrar habilidade em desempenhar procedimentos comuns de enfermagem.
Completar as atividades de cuidado com o paciente de maneira organizada e **cronometrada**, estabelecendo prioridades apropriadas.

Figura 7.13. Exemplo de descrição de cargo.

requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Assim, a análise de cargos se preocupa com as especificações do cargo em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo. A análise de cargos funciona como uma análise comparativa de quais as exigências (requisitos) que o cargo impõe à pessoa que o ocupa sob o ponto de vista mental, físico, responsabilidades e condições de trabalho. Para que a análise de cargos tenha uma base concreta de comparação, ela precisa fundamentar-se em fatores de especificações. A Figura 7.14 mostra os principais fatores de especificações utilizados nas empresas.

Métodos de Colheita de Dados sobre Cargos

Existem três métodos para obtenção de dados a respeito dos cargos: entrevista, questionário e observação. Vejamos cada um desses métodos.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUEM DESCREVE E ANALISA OS CARGOS?

A descrição e análise de cargos é responsabilidade de linha e função de *staff*. Em outras palavras, a responsabilidade pelas informações a respeito dos cargos é unicamente dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços ou de consultoria interna é responsabilidade dos especialistas em RH. A pessoa que coleta dados e informações a respeito dos cargos a serem descritos e analisados pode ser o gerente, o próprio ocupante do cargo ou um especialista de RH, que geralmente recebe o nome de analista de cargos. Cada vez mais os gerentes estão assumindo a responsabilidade de linha pela análise e descrição dos cargos que lhes estão subordinados, a fim de redesenhá-los e adequá-los às características de seus funcionários e, com isto, aumentar a eficácia e a satisfação das pessoas. Para tanto, torna-se necessário conhecer os métodos de colheita de dados para a descrição e análise de cargos. ●

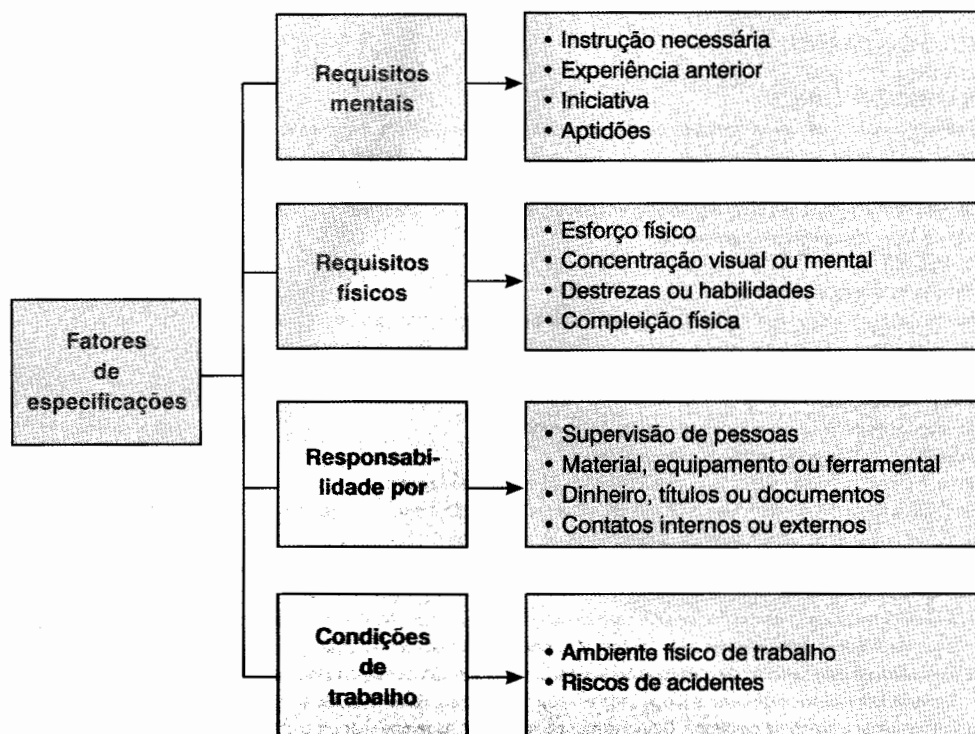


Figura 7.14. Fatores de especificações na análise de cargos.



DICAS

DEFINIÇÕES DE ANÁLISE DE CARGOS

- *Análise de cargos* é uma informação a respeito do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa para desempenhar o cargo adequadamente.²⁵
- *Análise de cargos* é um processo sistemático de coletar informação utilizado para tomar decisões a respeito de cargos. A análise de cargos identifica as tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo particular.²⁶
- *Análise de cargos* é o procedimento para determinar os requisitos de deveres e responsabilidades de um cargo e o tipo de pessoa que deverá ocupá-lo.²⁷

Método da entrevista

A obtenção de dados a respeito dos cargos pode ser feita por entrevistas. Existem três tipos de entrevistas para tal finalidade: as entrevistas individuais com

cada funcionário; entrevistas grupais com grupos de funcionários ocupando o mesmo cargo; e entrevistas com o supervisor que conhece os cargos a serem analisados. As entrevistas grupais são usadas quando há um grande número de ocupantes do mesmo cargo, como nos casos de caixas de bancos, operadores de máquinas similares, escriturários, vendedores etc. O supervisor imediato deverá conduzir as sessões dos grupos ou então o supervisor será entrevistado separadamente, para proporcionar aos funcionários uma perspectiva pessoal sobre os deveres e responsabilidades de seu cargo.

A entrevista é o método mais utilizado para buscar dados a respeito dos cargos e determinar seus deveres e responsabilidades. As principais questões abordadas em uma entrevista típica sobre cargos são:

1. Qual é o cargo que você desempenha?
2. O que você faz?
3. Quando faz: diária, semanal e mensalmente?
4. Como você faz? Quais os métodos e processos utilizados?

5. Por que você faz? Quais os objetivos e resultados do seu trabalho?
6. Quais os seus principais deveres e responsabilidades?
7. Em que condições físicas você trabalha? Quais as demandas de saúde e de segurança?
8. Qual é a escolaridade, experiência, habilidades que seu cargo requer?
9. Quais são os requisitos físicos que o cargo exige? E quais requisitos mentais?
10. Quem é o seu fornecedor interno (entradas) e o seu cliente interno (saídas)?
11. Quem é o seu superior imediato? O que você reporta a ele?
12. Quem são os seus subordinados? Explique.

Muitas entrevistas são estruturadas através de uma listagem de questões que é preenchida pelo entrevistador no ato da entrevista.

PRÓS E CONTRAS

MÉTODO DA ENTREVISTA PARA COLHEITA DE DADOS

Prós:

1. É o método de obtenção de dados mais amplamente utilizado.
2. Permite que o ocupante do cargo relacione suas atividades e comportamentos que outros não conseguiriam definir.
3. Proporciona oportunidade para mostrar as possíveis frustrações que o cargo impõe, mas que o supervisor não percebe.
4. É um método simples e rápido para obter informação.

Contras:

1. Pode apresentar distorções de informação, falsificações ou preconceitos.
2. O ocupante pode exagerar certas responsabilidades, enquanto minimiza outras.
3. O ocupante pode legitimar sua visão do cargo para obter vantagens pessoais quanto à remuneração ou importância do seu cargo. ●

DICAS

O VOCABULÁRIO DA ANÁLISE DE CARGOS²⁸

O US Employment Service e o US Office of Personnel Management utilizam os seguintes conceitos básicos sobre análise de cargos:

- *Análise de cargos.* É um processo sistemático e proposital para coletar informações sobre os aspectos mais importantes relacionados com o trabalho de um cargo.
- *Descrição de cargos.* Representa um sumário escrito do cargo como uma unidade organizacional identificável.
- *Especificações do cargo.* É uma explanação escrita dos conhecimentos, habilidades, capacidades, traços e outras características necessárias para o desempenho adequado de um determinado cargo.
- *Tarefas.* São séries agregadas e coordenadas de elementos do trabalho necessárias para produzir um determinado resultado (como uma unidade de produção ou serviço ao cliente).
- *Posição.* Consiste nas responsabilidades e deveres desempenhados por uma pessoa.
- *Cargo.* É um agrupamento de posições que são similares em seus deveres, como um programador ou vendedor.
- *Família de cargos.* Um grupo de dois ou mais cargos com deveres similares.

Método do questionário

A colheita de dados a respeito de um cargo pode ser feita através de questionários que são distribuídos aos seus ocupantes ou ao seu supervisor.

Na prática, o questionário segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido pelo ocupante do cargo, ou pelo seu supervisor ou por ambos em conjunto. Alguns questionários são bem estruturados para facilitar o seu preenchimento e utilização. A principal vantagem do questionário é que ele proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informação de um grande número de funcionários. Seu custo operacional é menor do que a entrevista. Em contrapartida sua organização requer tempo e testes preliminares.

QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

Nome: _____ Título do cargo: _____

Departamento: _____ Superior imediato: _____

1. **Sumário dos deveres:** escreva com suas próprias palavras tudo aquilo que você faz: _____2. **Qualificações profissionais:** relacione os conhecimentos que você utiliza em seu trabalho: _____3. **Equipamentos:** relacione as máquinas ou instrumentos (calculadora, computador, motor) que você opera como parte de seu trabalho: _____4. **Responsabilidades:** relacione todas as suas responsabilidades em ordem decrescente de importância e a percentagem de tempo a elas dedicada por mês: _____5. **Contatos:** liste os contatos com outros departamentos ou empresas. Defina os deveres e responsabilidades envolvidos nesses contatos internos ou externos: _____6. **Supervisão exercida:** seu cargo tem responsabilidades por supervisão de pessoas?

Sim () Não () Se a resposta é sim, relacione abaixo os cargos sob sua supervisão direta: _____

7. **Supervisão recebida:** qual a frequência da supervisão que você recebe de seu superior?

() Frequentemente () Às vezes () Raramente () Nunca

8. **Decisões:** explique as decisões que você toma no desempenho de seu cargo: _____9. **Condições de trabalho:** descreva as condições sob as quais você trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo, condições desagradáveis: _____10. **Requisitos exigidos pelo cargo:** indique os requisitos mínimos necessários ao cargo.

Escolaridade: _____

Experiência: _____

Conhecimentos específicos: _____

Habilidades: _____

11. **Informação adicional:** descreva abaixo toda informação adicional não incluída nos itens anteriores

Assinatura: _____ Data: ____/____/____

Figura 7.15. Questionário para descrição e análise do cargo.**Método da observação**

A observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo constitui um outro método de colher informação sobre o cargo. O método da observação é aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos,

como operadores de linha de montagem, operadores de máquinas, escriturários etc. É comum o método da observação utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias.

Métodos de colheita de informação	Participação do analista de cargo	Participação do ocupante ou do supervisor
Entrevista	Participação ativa O analista colhe dados através da entrevista	Participação ativa O ocupante fornece dados através da entrevista
Questionário	Participação passiva O analista recebe os dados através do questionário	Participação ativa O ocupante fornece dados através do questionário
Observação	Participação ativa O analista colhe dados através da observação	Participação passiva O ocupante apenas trabalha enquanto o analista observa

Figura 7.16. Participação dos envolvidos na colheita de dados.

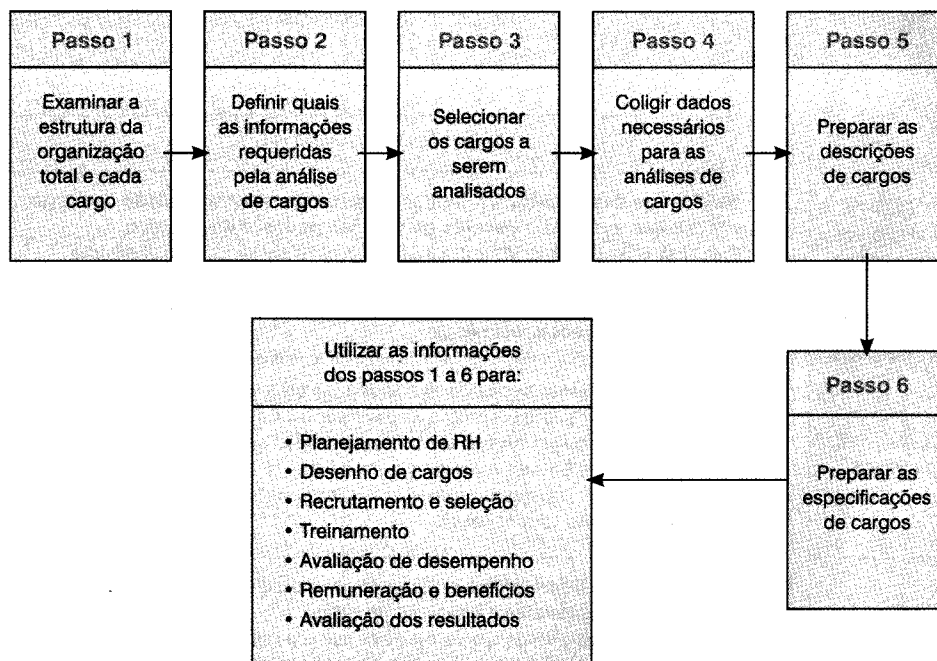


Figura 7.17. Os seis passos no processo de análise de cargos.²⁹

As etapas do processo de análise de cargos

O processo de analisar cargos envolve seis etapas ou fases que estão representadas na Figura 7.17. O processo deve considerar que a organização não é

uma entidade imóvel e parada no tempo, mas que está em constante e dinâmica mudança. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo.

Um programa de descrição e análise de cargos deve ser desenvolvido de maneira planejada e cuidadosa. Os principais cuidados estão relacionados na Figura 7.18:

Os usos da descrição e análise de cargos

A descrição e a análise de cargos funcionam como o mapeamento do trabalho realizado dentro da organização. Um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho etc. Quase todas as atividades de RH estão baseadas em informações fornecidas pela descrição e análise de cargos.

Os principais objetivos da descrição e análise de cargos são os seguintes:³²

1. *Subsídios ao recrutamento.* Definição do mercado de RH onde se deverão recrutar dados para a elaboração de anúncios ou técnicas de recrutamento.
2. *Subsídios à seleção de pessoas.* Perfil e características do ocupante do cargo, requisitos exigidos, definição da bateria de provas e testes de seleção etc.
3. *Material para o treinamento.* Conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidos ao ocupante e atitudes perante o cliente.
4. *Base para a avaliação e classificação de cargos.* Fatores de especificações para serem utilizados como fatores de avaliação de cargos, escolha de cargos referenciais para pesquisa de salários etc.
5. *Avaliação do desempenho.* Definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes, metas e resultados a serem alcançados etc.

Passos	Aspectos a considerar
1. Desenvolver informações preliminares sobre o cargo	a - Verificar os documentos existentes para desenvolver uma visão do cargo: sua missão, principais deveres ou funções padrões de trabalho. b - Preparar uma lista preliminar de deveres para servir como referência para conduzir a entrevista. c - Anotar os principais itens que são obscuros ou ambíguos ou que requerem maior esclarecimento.
2. Conduzir as entrevistas	a - Localizar o ocupante capaz de proporcionar uma visão global do cargo e seus principais deveres, como o supervisor ou o funcionário experiente. b - O ocupante do cargo deverá ser um funcionário típico que conhece o cargo (nunca um <i>trainee</i> ou recém-admitido). c - Os entrevistados devem ser experientes (ocupantes) ou responsáveis pelo trabalho feito (supervisor).
3. Consolidar a informação sobre o cargo	a - Juntar todas as informações obtidas através de diversas fontes em uma descrição compreensiva e coerente do cargo. b - Um ocupante experiente do cargo deve ser um recurso acessível ao analista de cargos durante a fase de consolidação. c - Checar se todos os itens da lista inicial e preliminar de deveres e questões foram respondidos ou confirmados.
4. Verificar a descrição do cargo	a - A fase de verificação deve ser conduzida em uma situação de grupo. Cópias escritas da descrição do cargo (descrição narrativa mais a lista de tarefas) devem ser distribuídas ao supervisor e aos ocupantes do cargo. b - A finalidade é verificar se a descrição está acurada e completa. c - O analista deve anotar omissões, ambigüidades e esclarecimentos.

Figura 7.18. Procedimentos gerais na análise e descrição de cargos.³⁰

DICAS

CUIDADOS EM UM PROGRAMA DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS ³¹

Observe as seguintes cautelas em um programa de descrição e análise de cargos:

- * *Seja claro.* A descrição de cargos deve ser um retrato do trabalho, da posição, com deveres claramente definidos.
- * *Indique o nível de autoridade.* Defina a posição e indique os objetivos e natureza do trabalho, utilizando frases simples, incluindo todas as relações importantes do cargo.
- * *Seja específico.* Utilize frases para mostrar:
 1. O tipo de trabalho.
 2. O grau de complexidade.
 3. O grau de habilidades requeridas.
 4. O grau em que os problemas são padronizados.

5. A responsabilidade por cada fase do trabalho.
6. O grau e tipo de atribuição

Utilize verbos de ação, como: analisa, monta, planeja, transmite, mantém, supervisiona, executa, controla, procura, aprova, recomenda, inspeciona etc. Os cargos situados em níveis mais baixos da organização requerem deveres ou tarefas mais detalhadas, enquanto as posições mais elevadas lidam com aspectos mais amplos.

- * *Seja breve.* Definições curtas e acuradas são mais indicadas.
- * *Verifique.* Finalmente, veja se a descrição está adequada, fazendo a pergunta: "Será que um funcionário compreenderia o seu trabalho lendo esta descrição?"

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MESMICE DOS CARGOS: TINTAS ABC

A primeira providência de Mário Esteves foi ensinar aos gerentes e seus funcionários os métodos de descrever e analisar cargos. Mário queria que as mudan-

ças comessem pelos gerentes. Seria o início do redesenho dos cargos da companhia de maneira descentralizada. O que você faria no lugar de Mário? ♦

6. *Base para programas de higiene e segurança.* Informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.
7. *Guia para o gerente.* Informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes.

A Figura 7.19 mostra os diferentes usos da informação proporcionada pela descrição e análise de cargos.

EXERCÍCIO Qual o desenho organizacional mais adequado para você? ³³

Cada organização tem a sua própria estrutura organizacional, que representa sua divisão de trabalho inter-

na e a maneira como suas unidades estão inter-relacionadas para o alcance dos objetivos globais. Este questionário serve para medir suas preferências pessoais para trabalhar em uma organização mecanística ou orgânica. Escreva em cada pergunta sua preferência pessoal utilizando a escala de valores abaixo:

- 5 = Prefiro plenamente • 4 = Prefiro parcialmente •
 3 = Estou indeciso • 2 = Discordo parcialmente •
 1 = Discordo plenamente

Gostaria de trabalhar em uma organização com as seguintes características:

1. Os objetivos são definidos somente pela cúpula da organização. _____
2. Os métodos e procedimentos de trabalho são previamente especificados. _____

3. Apenas a alta administração toma as decisões mais importantes. _____
4. Minha lealdade conta mais que minha habilidade para executar o trabalho. _____
5. A organização apresenta linhas claras de autoridade e responsabilidade. _____
6. A alta administração é firme e decidida. _____
7. A minha carreira é planejada por mim mesmo. _____
8. Eu posso me especializar em qualquer tipo de atividade. _____
9. Meu tempo de serviço é tão importante quanto o meu nível de desempenho. _____
10. A empresa me oferece apenas a informação necessária para meu trabalho. _____
11. A empresa tem uma cadeia de comando bem estabelecida. _____
12. As regras e procedimentos da empresa são aceitos igualmente por todos. _____

13. As pessoas aceitam a autoridade hierárquica dos chefes. _____

14. As pessoas são leais aos seus chefes. _____

15. As pessoas fazem exatamente o que lhes foi instruído e ordenado. _____

16. As pessoas se orientam com seus chefes antes de fazerem suas tarefas. _____

O total de pontos para todas essas questões foi de: _____

Resultado:

- Acima de 64 pontos: você ficará mais confortável em um desenho mecanístico.
- Abaixo de 48 pontos: você estará melhor em um desenho orgânico.
- Entre 48 a 64 pontos: você pode se adaptar em qualquer um dos desenhos organizacionais. A preferência organizacional é um aspecto importante na sua escolha de trabalho. Lembre-se de que as organizações modernas estão migrando para as características orgânicas. •

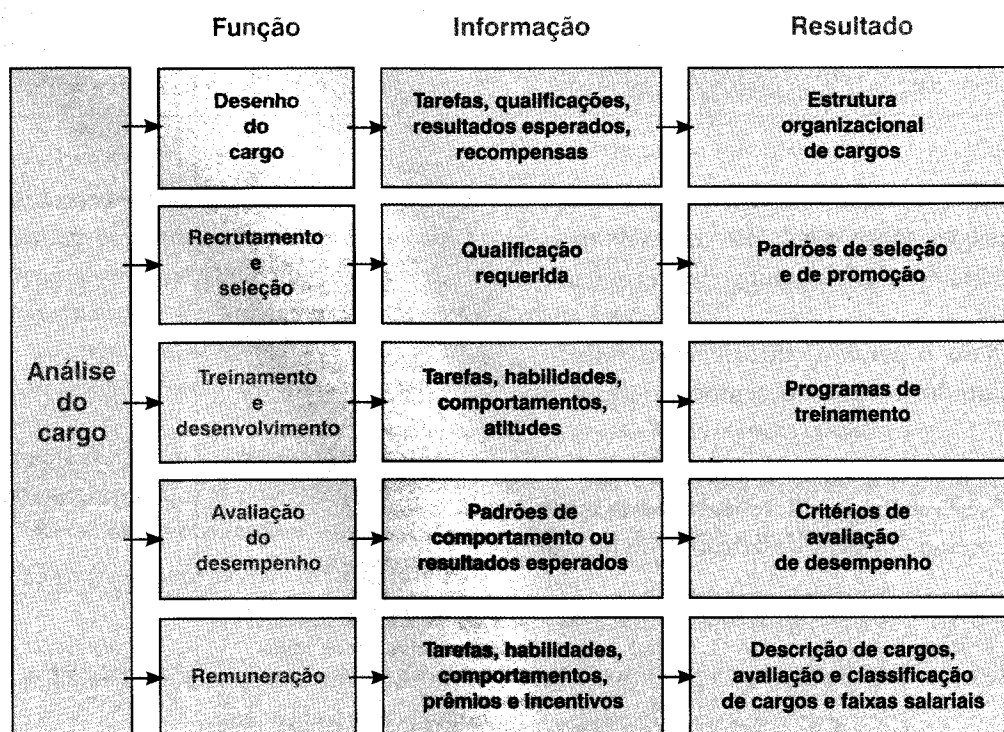


Figura 7.19. Usos da informação da análise de cargos.³⁴

Gestão da Carreira

Carreira significa a seqüência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Tradicionalmente as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos dentro da hierarquia da organização. Como as organizações eram altas e verticalizadas o encarreiramento vertical era o preferido. Hoje, com organizações achatadas devido ao enxugamento dos níveis hierárquicos, o encarreiramento está se tornando cada vez mais horizontalizado. Algumas organizações adotam o plano de carreira em Y: as promoções ou substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargos no mesmo nível mas mais complexos ou envolvendo outras especialidades) dependendo da oportunidade. Por outro lado, a carreira baseada em cargos está sendo substituída pela carreira baseada em competências, conforme a Figura 7.20.

Com tão poucos níveis hierárquicos, a carreira vertical tradicional está passando para carreiras al-

ternativas. O planejamento está sendo substituído pelas oportunidades que surgem rapidamente dentro da organização. Algumas empresas estão compondo e recompondo continuamente suas equipes de projetos através do conceito de competências, como veremos na Figura 7.21.

Autogerenciamento da Carreira

Outro aspecto importante é que o tradicional planejamento de carreira está cedendo lugar para o autogerenciamento da carreira. Agora quem precisa se preocupar com a carreira não é mais a organização. Essa incumbência está rapidamente passando para as mãos de cada pessoa. Em outras palavras, cada pessoa é que deve administrar sua própria carreira profissional e saber como ajustá-la continuamente às demandas e exigências de um mundo em rápida mudança e transformação. Para tanto, cada pessoa deve procurar conhecer seus próprios talentos e saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional para aproveitar as oportunidades que surgem intempestivamente, evitar a obsolescência e neutralizar as ameaças que possivelmen-

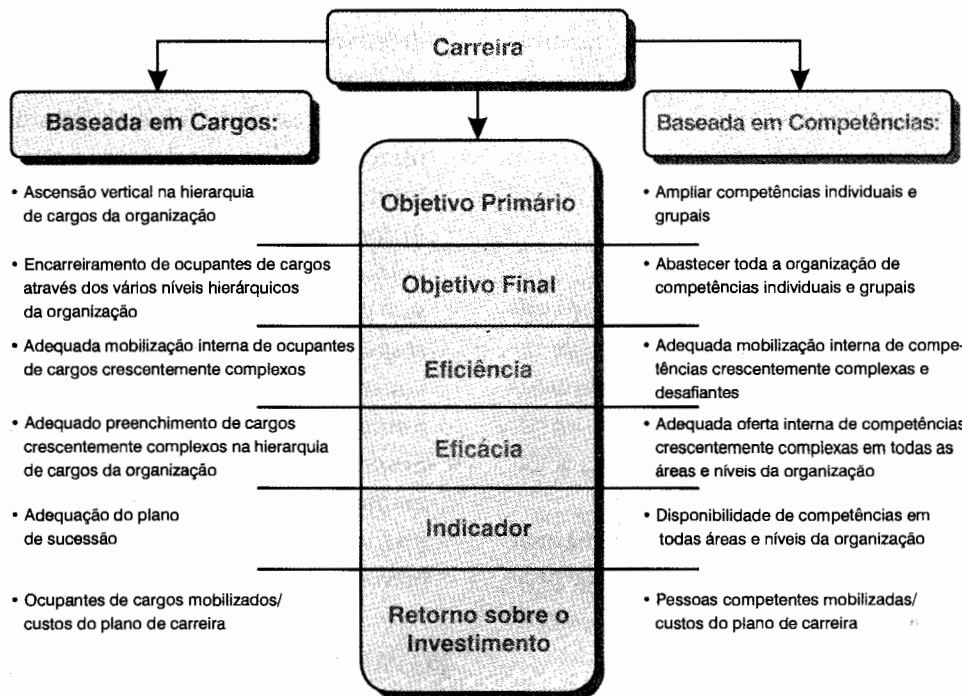


Figura 7.20. Carreira baseada em cargos x carreira baseada em competências.

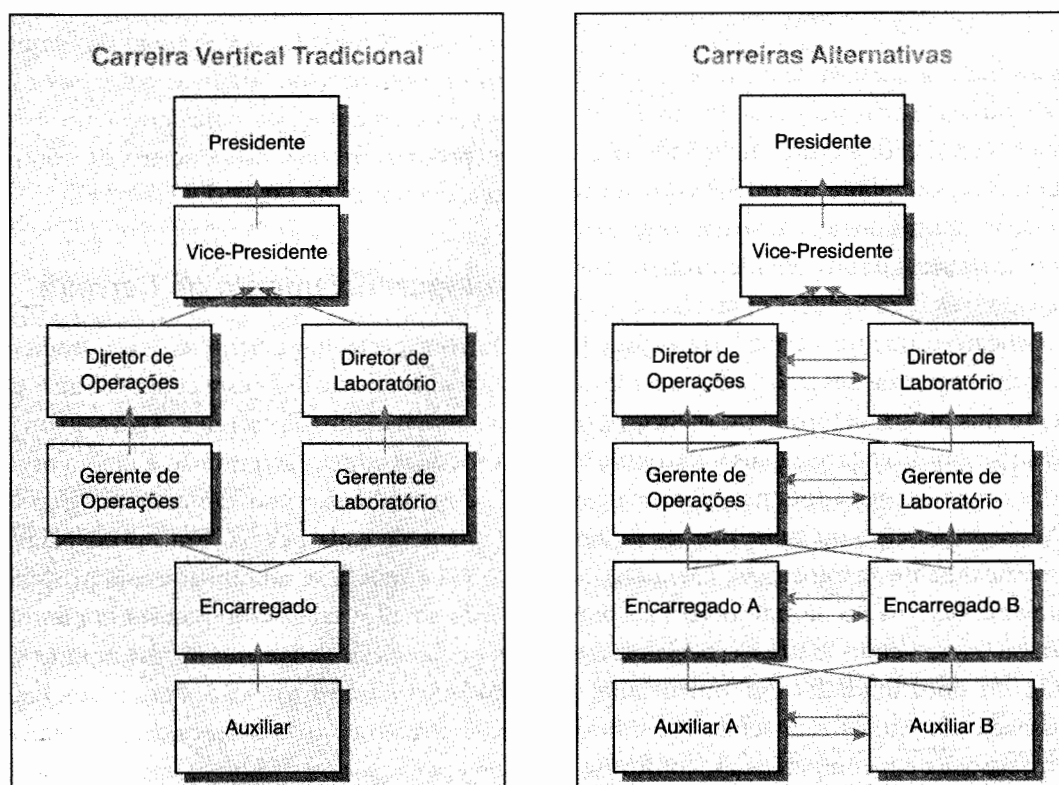


Figura 7.21. As mudanças nos planos de carreira.³⁵

te venham a surgir, como o desaparecimento de certas profissões e o aparecimento de outras completamente novas e inovadoras. Para tanto, a organização oferece meios e recursos para ajudar as pessoas. Isso será visto nos próximos capítulos.

Planejamento, desenvolvimento e gestão da carreira

Pessoas talentosas em suas profissões – por que conseguiram juntar características pessoais, tipo de inteligência e interesses vocacionais – são intensamente disputadas pelas organizações. Em geral, existem quatro distinções a respeito da carreira:³⁶

- **Planejamento da carreira:** é o processo pelo qual a empresa identifica futuras necessidades de promoções e implementa os meios para preenchê-las.
- **Desenvolvimento da carreira:** envolve o planejamento e a gestão da carreira, bem como os meios e recursos para preparar as pessoas.

- **Gestão da carreira:** é o processo pelo qual uma organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve as pessoas que nela trabalham para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades atuais e futuras. Cada organização localiza os talentos necessários para seu futuro.
- **Autogerenciamento da carreira:** é o processo pelo qual cada pessoa passa a fazer a gestão da sua própria carreira assumindo totalmente a responsabilidade de se atualizar e reciclar constantemente a fim de manter sua empregabilidade.
- **Empregabilidade:** é a condição de uma pessoa manter-se sempre empregada e constantemente procurada e convidada pelas organizações do mercado.

Trabalho em equipe

Na Era da Informação, o velho modelo burocrático não tem muita serventia. A organização hierár-

quica composta de departamentos e cargos está em extinção. Ela se caracteriza pela manutenção do *status quo* quando o mundo dos negócios exige mudança e inovação das organizações. Estas estão migrando rapidamente para um novo conceito de trabalho: ao invés de separar as pessoas em cargos individuais e fragmentados o segredo agora está em juntar as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades conjuntas. O resultado é totalmente diferente e melhor.

As equipes são mais do que simples grupos humanos, pois elas têm características ímpares que os grupos não têm, como mostra a Figura 7.22.

A base fundamental do trabalho de cada gerente está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela o gerente alcança metas, supera objetivos e oferece resultados. Para tanto, cada gerente – como gestor de pessoas – precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências da equipe, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivar a equipe, como avaliar o desempenho da equipe para melhorá-lo cada vez mais e como recompensar a equipe para reforçar e reconhecer seu valor.³⁷ Essa é a sua praia. Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do executivo como gestor de pessoas.

Tipos de equipes

Há uma variedade de tipos de equipes, a saber:³⁸

1. *Equipes funcionais cruzadas*: são compostas de pessoas vindas de diversas áreas da empresa (marketing, produção, finanças, engenharia) e são formadas para alcançar um objetivo específico através de um *mix* de competências. Quase sempre são designadas.
2. *Equipes de projetos*: são formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Os participantes são designados na base de sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo geralmente debanda após completada a tarefa.
3. *Equipes autogeridas*: são compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Os membros usam o consenso na tomada de decisão para desempenhar o trabalho, resolver problemas ou lidar com clientes internos ou externos.
4. *Equipes de força-tarefa*: uma força-tarefa é designada para resolver imediatamente um problema. O grupo fica responsável por um plano de longo prazo para a resolução do problema que pode incluir a implementação da solução proposta.

Grupos

- São conjuntos de pessoas sem um objetivo comum
- As pessoas podem ter os mesmos interesses
- As pessoas decidem de maneira individual
- As pessoas agem de maneira individual
- Não há interconectividade ou intercâmbio de idéias
- Resultam em uma soma de esforços das pessoas
- Não há interação emocional ou afetiva

Equipes

- São conjuntos de pessoas com um objetivo comum em mente
- As pessoas têm e compartilham os mesmos interesses
- As pessoas decidem de maneira conjunta
- As pessoas agem de maneira conjunta
- Têm forte interconectividade e intercâmbio de idéias
- Resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas
- Há forte interação emocional e afetiva

Figura 7.22

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

CONSTRUÇÃO DE EQUIPES BEM-SUCEDIDAS

Clocke e Goldsmith apresentam algumas questões a considerar na construção de equipes bem-sucedidas:³⁹

1. *Quem somos nós?* É a identificação do time. Quais os esforços individuais e grupais requeridos pela atividade da equipe? Como pode ser estruturada a equipe? Como podem as equipes interagir entre si?
2. *Por que estamos aqui?* É a orientação para a missão da equipe. Qual é a missão? Ela é clara? Há apoio adequado, motivação e engajamento dos membros? Ou resistência oculta? Quais as alternativas disponíveis para os membros que não desejam permanecer na equipe?
3. *Como estamos orientados?* É a criação de uma visão do futuro. Qual é a visão ou direcionamento para os próximos anos? Como a equipe imagina seu futuro? Quais são as necessidades dos clientes internos e externos e como elas podem ser incorporadas à visão? Quais são as necessidades dos membros da equipe?
4. *Quais as necessidades que deveremos atender?* É o esclarecimento dos objetivos. Quais são os principais objetivos? Eles são mensuráveis? De que maneira alcançá-los?
5. *Quais são os caminhos?* É a aceitação do desafio. Quais são os obstáculos, barreiras ou desafios para alcançar os objetivos da equipe? Como a equipe analisa, categoriza, prioriza e compreende seus desafios? Os desafios são internos ou externos?
6. *Como podemos fazê-lo?* É a identificação da estratégia. Quais são os critérios para o sucesso no alcance da visão de futuro e objetivos. Quais as estratégias que ajudam a equipe a ultrapassar as barreiras e desafios? Quais as táticas necessárias?
7. *O que fazer e como fazer?* É a criação de um plano de ação. Quais ações devem ser tomadas para implementar a estratégia da equipe? Por quem? Quando? Quais os recursos necessários para o trabalho? Como cada membro pode fazer a sua parte?
8. *Como continuar a aprender?* É a retroação para a autocorreção. Quais métodos devem ser utilizados para encorajar a retroação individual e grupal e o aprendizado organizacional? Como medir os sucessos e falhas da equipe? Como supervisionar, monitorar, reportar e sintonizar as atividades? Como encorajar a assunção de riscos, responsabilidade colaborativa e honestidade? Como comunicar as descobertas da equipe para encorajar maior aprendizado organizacional?
9. *O que foi feito, como e por quê?* É a avaliação do processo. Quais os resultados alcançados? Como as partes da estrutura organizacional, processos e relacionamentos apoiaram os esforços da equipe? Como os conflitos foram administrados dentro e entre as equipes? Quais os métodos escolhidos? Quais as mudanças que preveniram conflitos? Quais as mudanças feitas na organização como um todo?
10. *Excelente trabalho! Qual é o próximo?* É a celebração e renovação. Os esforços individuais e grupais foram generosamente recompensados? Quais as pessoas que proporcionaram retroação crítica? Quais as contribuições feitas? Os sucessos foram comemorados? Quais as falhas que não sofreram culpas? A equipe identificou-se com os próximos desafios? Está pronta a revisitar e encontrar novas respostas e soluções para as questões?

5. *Equipes de melhoria de processos:* é um grupo de pessoas experientes de diferentes departamentos ou funções encarregadas de melhorar a qualidade, reduzir custos, incrementar a

produtividade em processos que afetam todos os departamentos ou funções envolvidas. Os membros são geralmente designados, isto é, indicados pela Administração.

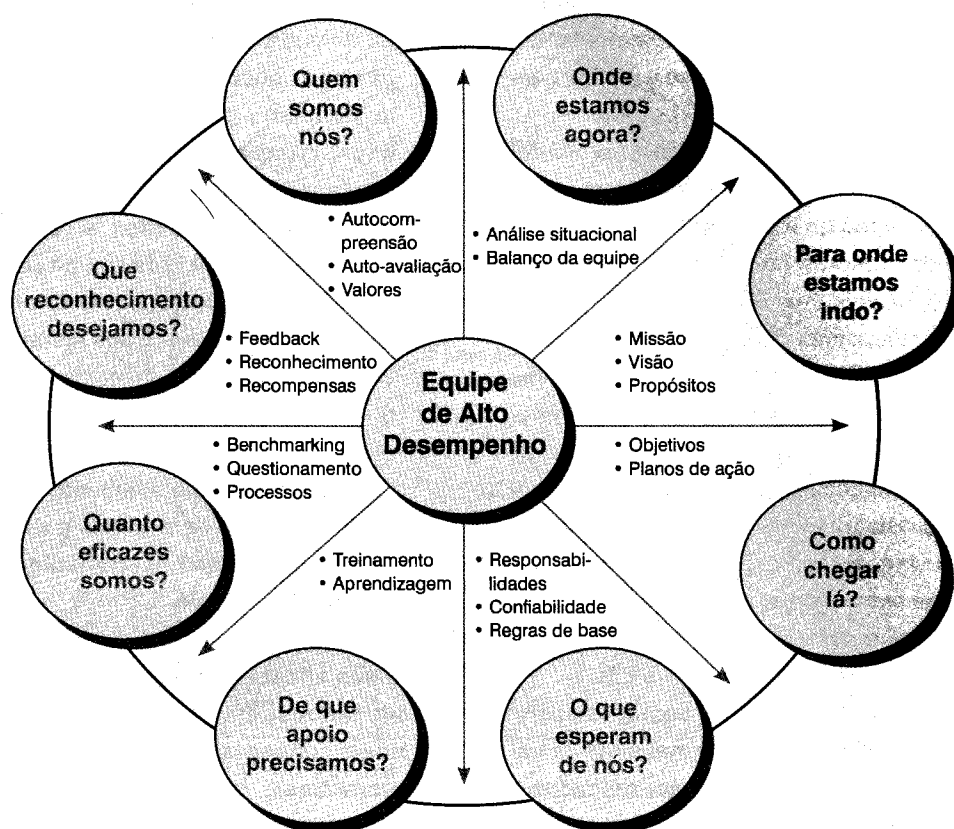


Figura 7.23. A construção de uma equipe de alto desempenho.

Competências necessárias à equipe

Para ser completa, uma equipe de alto desempenho precisa incluir todas as competências de que necessita para que tenha auto-suficiência e plena autonomia para alcançar seus objetivos de maneira excepcional.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS A UMA EQUIPE

Margerison e McCann sugerem uma roda da equipe que sugere nove fatores de desempenho que precisam estar presentes em toda equipe, a saber:⁴⁰

1. **Assessoria:** fator relacionado com dar e receber informação. Cada membro deve verificar o que os outros estão fazendo em sua atividade e assegurar que estão utilizando as melhores práticas.

A informação é obtida por relatórios, reuniões, artigos, livros ou mesmo conversando com outras pessoas. O assessor é também chamado reportador e faz com que todos os membros da equipe sejam informados para que possam analisar situações e tomar as decisões adequadas.

2. **Inovação:** fator relacionado com a criação e experimentação de novas idéias. A inovação é um aspecto-chave do trabalho em equipe e envolve a maneira como as coisas são feitas. A inovação é essencial para a melhoria contínua do trabalho da equipe. O inovador traz criatividade para a equipe, novas idéias e novos conceitos. Se as pessoas não estão atualizadas em suas práticas, a estrutura de custos aumenta e prejudica a competitividade.

3. **Promoção:** fator relacionado com a identificação e exploração de oportunidades. Para conduzir o trabalho, as pessoas precisam obter recursos (dinheiro, equipamento etc.). E para tan-

to, precisam vender o que estão fazendo para as outras pessoas. Recursos para implementar novas idéias somente são obtidos se a equipe consegue persuadir e influenciar as pessoas em níveis mais elevados na organização. O promotor também é chamado explorador e toma as novas idéias e conceitos do inovador e os vende dentro e fora da organização. Advoga a mudança e as novas oportunidades que ela traz.

4. **Desenvolvimento:** fator relacionado com a avaliação e o teste de aplicabilidade de novas abordagens. Muitas idéias não decolam por serem pouco práticas. O desenvolvimento assegura que as idéias sejam moldadas e configuradas para atender às necessidades dos clientes ou usuários. Envolve ouvir quais são as necessidades e incorporá-las aos planos. O desenvolvimento assegura que se está tentando fazer o possível apesar das restrições existentes na organização.
5. **Organização:** fator relacionado com o estabelecimento e a implementação das maneiras de trabalhar. Objetivos claros devem ser definidos e deve-se implementar a ação necessária para assegurar resultados no tempo e no custo. O organizador enfatiza a ação e faz com que as coisas aconteçam de maneira que todos saibam o que fazer, como e quando.
6. **Produção:** fator relacionado com a conclusão e entrega de resultados. A partir da definição dos planos e de sua execução, a equipe pode concentrar-se na produção. Essa atividade focaliza a entrega do produto ou serviço em uma base regular e de acordo com os padrões de eficiência e eficácia. O produtor é uma pessoa prática que conduz as coisas até o fim. Sua força está em executar planos e alcançar metas e resultados de maneira ordenada e controlada.
7. **Inspeção:** fator relacionado com o controle e auditoria dos sistemas de trabalho. Verificações regulares das atividades – como auditorias de qualidade dos produtos, serviços e processos, análises financeiras, avaliação de custos, segurança, produtividade etc. – são essenciais para assegurar que erros sejam evitados. O inspetor é também chamado de controlador e é uma pessoa reflexiva e analítica que focaliza detalhes do trabalho de maneira cuidadosa e meticulosa.
8. **Manutenção:** fator relacionado com a salvaguarda de padrões e processos. Toda equipe precisa seguir padrões e manter processos eficazes de trabalho e pode falhar se os processos não forem regularmente verificados e mantidos. O mantenedor assegura que processos de qualidade sejam submetidos a revisões regulares para que a eficiência da equipe seja aumentada.
9. **Ligação:** fator relacionado com a coordenação e integração do trabalho dos membros da equipe. O relacionador, ou pessoa de ligação, assegura que todos os membros trabalhem em conjunto e que façam a diferença entre um grupo de indivíduos e uma equipe altamente eficiente e eficaz. Cobre a ligação de pessoas e a ligação de tarefas. Em geral, isso ocorre juntamente com outros papéis da roda.

Equipes eficazes demonstram um foco em todos os nove fatores. Em geral, elas possuem membros que atuam como assessores, outros como inovadores, promotores, desenvolvedores, organizadores, integradores etc. Os oito fatores arranjados ao redor do centro da roda de trabalho em equipe mostram as funções da equipe de trabalho e apresentam independência estatística relativa. O nono fator – ligação (cuja atividade é atuar como interligador e inter-relacionador) – colocado no centro da roda da Figura 7.24 é uma característica compartilhada com as outras oito funções no sentido de integrar e compor. É o papel de juntar as competências e extrair resultados multiplicados.

No modelo da roda as funções adjacentes são mais próximas entre si. O trabalho do promotor requer habilidades, capacidades e competências que são diferentes daquelas requeridas pelo inspetor. Cada equipe de trabalho deve compor uma combinação de funções. A roda também permite medir o desempenho da equipe. O perfil de desempenho da equipe proporciona permite conhecer quais os fatores críticos do desempenho elevado e funciona como um catalisador para o desenvolvimento da equipe e melhoria de sua eficácia, habilitando os membros a focalizar as áreas que requeiram correção. É uma ferramenta excelente para o desenvolvimento de equipes, pois permite um instrumental para mudar e melhorar as maneiras pelas quais a equipe trabalha. ●

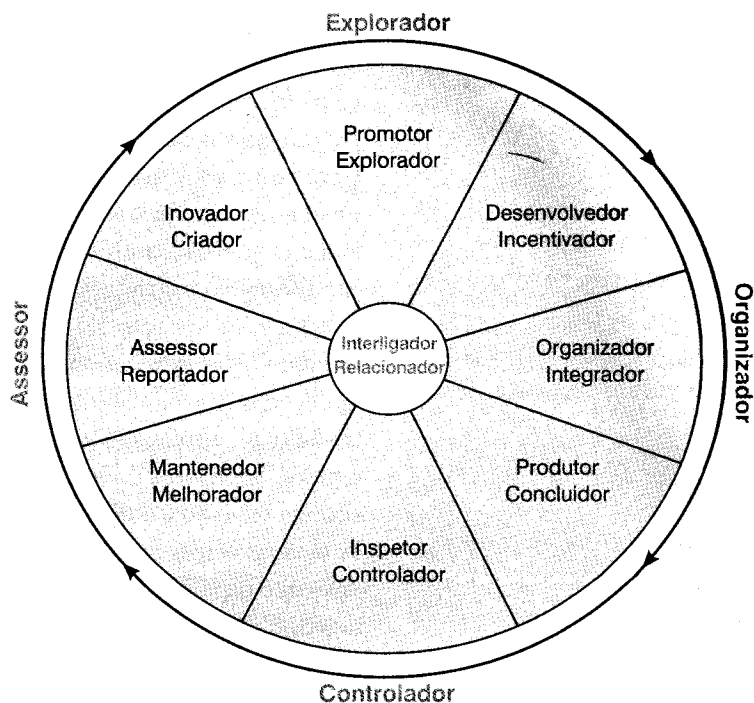


Figura 7.24. A roda de trabalho em equipe.⁴¹

Para alcançar plena eficiência o gerente precisa cuidar para que a equipe tenha as seguintes características:

1. *Objetivos claros:* tanto a missão como os objetivos da equipe devem ser claramente definidos e aceitos por todos os membros. Da mesma maneira, o objetivo individual de cada membro da equipe deve ser também apoiado pela equipe toda. Cada um deve ajudar o outro.
2. *Percepção integrada:* os participantes da equipe devem possuir uma percepção conjunta e coerente da situação em que se encontram. Essa percepção integrada ajuda a visualizar os problemas, definir seus propósitos e integrar suas atividades.
3. *Divisão do trabalho grupal:* os membros da equipe devem ser designados para suas posições de acordo com suas propensões, habilidades, competências e tipo de personalidade. Essa distribuição de papéis e de posições é fundamental. Devem estar totalmente esclare-

cidos quanto aos seus papéis para poder desempenhar suas atividades com suas melhores competências.

4. *Decisões conjuntas:* a equipe deve evitar formalidades e burocracia. O compromisso deve ser alcançado através da discussão e do consenso espontâneo entre os membros para que as decisões se tornem colaborativas e não conflitantes.
5. *Liderança compartilhada:* as funções de liderança da equipe devem passar de pessoa para pessoa, dependendo da situação, necessidades da equipe e dos membros.
6. *Novas idéias para a solução de problemas:* a equipe aceita o desacordo como uma maneira de discutir novas idéias e resolver seus assuntos de maneira criativa e inovadora.
7. *Avaliação da eficácia:* a equipe deve avaliar continuamente seu desempenho, como está realizando as tarefas e atividades, como está alcançando metas e como está construindo e mantendo relacionamentos eficientes entre os membros.

**DICAS****CONSTRUINDO EQUIPES BEM-SUCEDIDAS**

Equipes bem-sucedidas apresentam as seguintes características:⁴²

1. Compromisso com objetivos compartilhados.
2. Consenso na tomada de decisões.
3. Comunicação aberta e honesta.
4. Liderança compartilhada.
5. Clima de cooperação, colaboração, confiança e apoio.
6. Valorização dos indivíduos pela sua diversidade.
7. Reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.

**CASO PARA DISCUSSÃO****A NUMMI⁴³**

A General Motors americana descobriu que fazer parceria com empresas japonesas produz boas fontes de *benchmark* sem a necessidade de ir a Tóquio para examiná-las de perto. Assim, a GM fez um empreendimento conjunto com a Toyota para construir uma fábrica de carros na Califórnia, EUA: a NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc., uma empresa de alta tecnologia e com estilo enxuto e empreendedor. Ambas, GM e Toyota estabeleceram uma filosofia formal básica para a nova empresa que incluía os seguintes elementos:

1. *Kaizen*, a eterna busca da perfeição.
2. O desenvolvimento exaustivo do potencial humano.
3. *Jikoda*, a superação da qualidade.
4. A cimentação da confiança mútua.
5. O desenvolvimento de equipes de trabalho.
6. A premissa de que todo empregado é um diretor.
7. Proporcionar um meio de vida estável a todo o pessoal.

Apoiando-se em sistemas simples, um sólido treinamento do pessoal e outras providências similares,

Resumo do capítulo

A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional no qual está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante –, que são englobadas em um todo unificado e que figura em uma posição formal do organograma. O desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. O mais antigo modelo de desenho de cargos é o clássico ou tradicional, apregoado pela Administração Científica e pelos defensores da burocracia. Segue o modelo de sistema fechado e atende à teoria da máquina, pois dá às pessoas o mesmo tratamento concedido às máquinas e recursos físicos. O desenho clássico trouxe vantagens e desvantagens. O segundo modelo é o huma-

esses sete elementos produziram uma extraordinária melhoria do rendimento no curto prazo. O segredo da NUMMI não foi outro senão a interação e o funcionamento simultâneo de todos esses elementos, visando criar flexibilidade através da participação das pessoas, proporcionando excelentes lições tanto em organização, como em retornos e lucros.

Para se criar flexibilidade através da intensa participação das pessoas, Tom Peters fornece algumas dicas, que são sintetizadas na Figura 7.25.⁴⁴

Essas dicas são importantes para incrementar os cinco ativadores da conduta humana e suprimir os três inibidores que a restringem e limitam.

QUESTÕES

1. Como uma empresa pode aprender com a fusão com outras empresas?
2. O que você entende por *benchmarking*?
3. Discuta a filosofia da NUMMI.
4. Como criar condições para alcançar o *empowerment*?
5. Explique os cinco ativadores e os três inibidores.
6. Explique como o desenho de cargos pode afetar os ativadores e inibidores. ☺

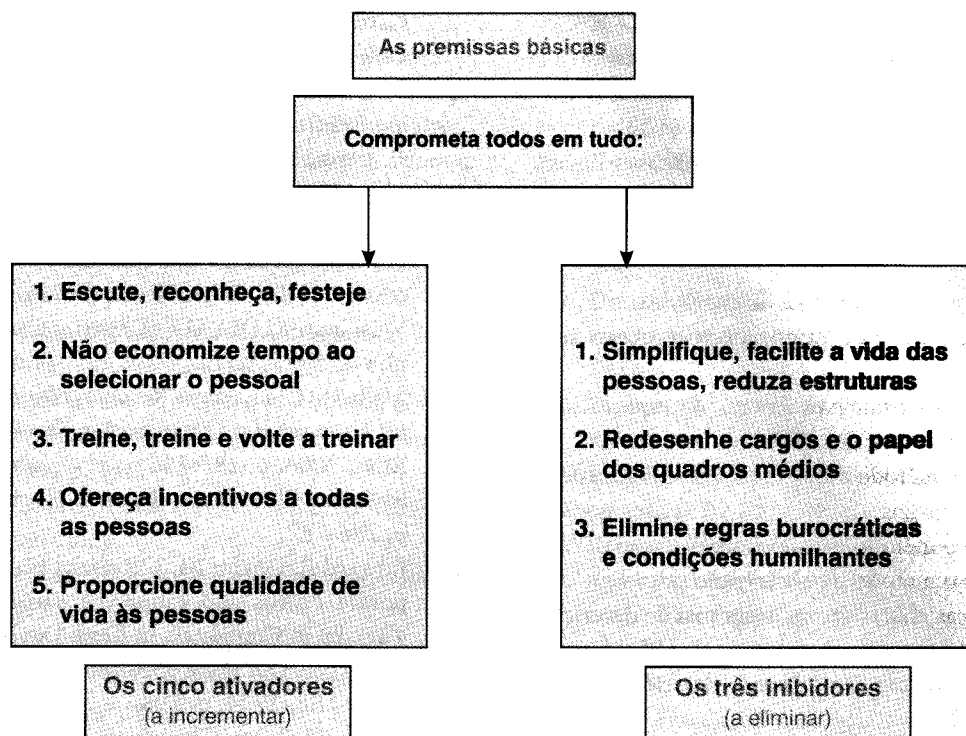


Figura 7.25. As premissas básicas do engajamento das pessoas. Essas dicas são importantes para que se incremente os cinco ativadores da conduta humana e suprima os três inibidores que a restringem e limitam.

nístico, desenvolvido a partir da experiência de Hawthorne. Na verdade, cuidou apenas dos aspectos de contexto e não de conteúdo dos cargos. O terceiro modelo é o contingencial, que representa a abordagem mais ampla e atual. Baseia-se nas cinco dimensões essenciais do cargo: variedade, autonomia, significado, identidade e retroação. Essas cinco dimensões provocam três estados psicológicos críticos nas pessoas: percepção do significado, percepção das responsabilidades pelos resultados e conhecimento dos resultados do trabalho. O modelo contingencial permite o enriquecimento de cargos, seja lateral ou horizontal, para manter o ajustamento do cargo às demandas do crescimento pessoal do ocupante e torná-lo um fator motivacional intrínseco. A aplicação das cinco dimensões e dos três estados psicológicos é feita por seis conceitos implementadores: tarefas combinadas, unidades naturais de trabalho, relações diretas com o cliente, carga vertical, retroação e grupos autônomos. Para saber como o cargo foi desenhado existe a descrição e análise de cargos. A descrição define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz, enquan-

to a análise se preocupa em determinar os fatores de especificações (requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho). Os métodos de análise de cargos são: entrevista, questionário e observação. A descrição e análise de cargos servem de base para todas as atividades de RH.

Exercícios

1. Como a estrutura organizacional afeta os cargos de uma organização?
2. Defina desenho de cargos.
3. Explique o modelo tradicional de desenho de cargos e características.
4. Quais as vantagens e limitações do desenho clássico de cargos?
5. Explique o modelo humanístico e suas características.
6. Explique o modelo contingencial e suas características.
7. Descreva as cinco dimensões profundas e suas características.
8. Explique os três estados psicológicos críticos.

9. Explique os seis conceitos implementadores no desenho de cargos.
10. O que é enriquecimento de cargos? E quando é lateral ou horizontal?
11. O que significa *empowerment*?
12. Explique a reestruturação da Asea Brown Boveri.
13. Defina descrição de cargos e dê exemplos.
14. Faça uma descrição do cargo que você ocupa atualmente.
15. Defina análise de cargos e dê exemplos.
16. Faça uma análise do cargo que você ocupa atualmente.
17. Quais são os principais fatores de especificações utilizados?
18. Explique o método da entrevista na colheita de dados sobre cargos.
19. Explique o método do questionário.
20. Explique o método da observação.
21. Descreva as etapas de um programa de descrição e análise de cargos.
22. Quais são os principais usos da descrição e análise de cargos?
23. Explique o caso da NUMMI.

Passeio pela Internet

www.abrh.org.br
www.careerplanning.about.com
www.chatfieldgroup.com
www.chiavenato.com
www.clomedia.com
www.jobster.com
www.lifemanual.com
www.peoplekeys.com
www.shrm.org
www.sociometry.ru
www.taleo.com
www.teamspace.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referências bibliográficas

1. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 299.
2. Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1996, p. 110-112.
3. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewoof Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 94.
4. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 129.
5. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 160.
6. Fonte: Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills: What Work Requires of Schools, Washington, DC, U.S. Department of Labor, junho de 1991, p. 12.
7. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 285-286.
8. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 286-287.
9. Edward E. Lawler III, J. Richard Hackman. "Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?". In Keith Davis, *Organizational Theory: A Book of Readings*. Nova York, McGraw-Hill, 1974, p. 198.
10. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1995, p. 96-99.
11. Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia*, *op. cit.*, p. 96.
12. Frederick Herzberg. *The Work and Nature of Man*. Cleveland, Ohio, The World Publ. Co., 1966.
13. Idalberto Chiavenato. *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar e Humanizar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*. São Paulo, Makron Books, 1995, p. 91.
14. J. Richard Hackman & Greg R. Oldham. "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, agosto de 1976, p. 250-279.
15. Fonte: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 130.
16. J. Richard Hackman et al. "A New Strategy for Job Enrichment". *California Management Review*, 1975, p. 55-71.
17. Adaptado de: J. Richard Hackman, Greg R. Oldham. *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance*. Agosto de 1976, p. 256.
18. Adaptado de: John R. Schermerhorn, J. *Management*. John Wiley & Sons, 1996, p. 393.
19. John R. Schermerhorn Jr. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 275.

20. Extraído de: Tom Peters. *Liberation Management*. Nova York, Alfred Knopf, 1992, p. 9.
21. Adaptado de: John M. Ivancevich & Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Homewood, Ill., BPI/Irwin, 1990, p. 500.
22. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 141.
23. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 98.
24. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 96.
25. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 136.
26. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 97.
27. Gary Dessler. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 83.
28. Extraído de: Bureau of Intergovernmental Personnel Programs, "Job Analysis: Developing and Documenting Data", Washington, DC, US Government Printing Office, 1973.
29. Adaptado de: John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 159.
30. Adaptado de: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 156.
31. Adaptado de: Ernest Dale. *Organizations*. Nova York, American Management Association, 1967.
32. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1996, p. 119-120.
33. Adaptado de: Carol Hymowitz. "Which Corporate Culture Fits You?". *The Wall Street Journal*, 17 de julho de 1989, p. B1.
34. Adaptado de: George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Burr Ridge, Ill., Richard D. Irwin, 1994, p. 139.
35. Idalberto Chiavenato, *Escolhendo o Vestibular e Definindo sua Profissão*, São Paulo, Saraiva, 2007.
36. Douglas T. Hall and Associates, *Career Development in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
37. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas*, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 77.
38. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com Pessoas*, *op. cit.*, p. 77-78.
39. Kenneth Cloke & Joan Goldsmith, *The End of Management: And the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, CA, Jossey Bass, 2002, p. 203-204.
40. C.J. Margerison, D.J. McCann, *Team Management: Practical New Approaches*, Londres, Management Books 2000, 1995.
41. C.J. Margerison & D.J. McCann, *High Energy Teams Workbook*, Londres, Management Books 2000, 1997.
42. Adaptado de: Val Arnold, "Making Teams Work", *HRFocus* 73, nº 2, February 1996, p. 12-13.
43. Tom Peters. *Del Caos a La Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas*. Barcelona, Ed. Folio, 1989, p. 375.
44. Tom Peters. *Del Caos a La Excelencia*, *op. cit.*, p. 376.

CAPÍTULO 8

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o conceito de avaliação do desempenho e suas potencialidades.
- Explicar a administração por objetivos.
- Reconhecer como o administrador pode trabalhar com objetivos relevantes.
- Mostrar os diversos métodos de avaliação do desempenho.
- Indicar as tendências no processo de avaliar desempenho das pessoas.

O que veremos adiante

- Conceito de Avaliação do Desempenho
- Quem Deve Avaliar o Desempenho?
- Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho
- Métodos Modernos de Avaliação do Desempenho
- Gestão do Desempenho Humano
- Aplicações da Avaliação do Desempenho

CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS ÔMEGA

A avaliação do desempenho na Indústrias Reunidas Ômega era uma perfeita peça burocrática. Os gerentes recebiam do DRH a cada semestre os formulários de avaliação do desempenho de seus subordinados para preencherem. Cada gerente deveria fazer um retrospecto do desempenho passado de cada funcionário no semestre e deveria interpretá-lo através das cruzes que anotava nas escalas gráficas do formulário. A seguir, tentava explicar a cada subordinado os resultados de sua avaliação no semestre e, por fim, enviava os formulários em um envelope confidencial ao DRH que os arquivava nas pastas individuais de cada funcionário. Tudo dentro dos rígidos procedimentos estabelecidos. O gerente imperava como juiz supremo dos subordina-

dos e sua avaliação pessoal era inquestionável. O subordinado continuava com seu desempenho tradicional, o gerente com sua postura autocrática de sempre e a organização se mantinha na costureira rotina. E tudo continuava na mesma. Os objetivos da avaliação de desempenho eram: avaliar o mérito pessoal de cada funcionário em função do desempenho no passado e premiá-lo com um aumento salarial e verificar possíveis carências ou necessidades de treinamento. Como cada gerente não tinha condições de alterar salários dos subordinados, esse objetivo simplesmente não era atendido. Como também não tinha condições de estabelecer programas de treinamento, esse objetivo também era desfalcado. ●

Em todas as circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo o que acontece ao nosso redor. Os mais diversos assuntos, como a ação da inflação na economia nacional, o desempenho das exportações nacionais, as bolsas de valores, como funciona o som do colega, a nossa geladeira, como está o sabor da cerveja importada, como se comporta a namorada atual do melhor amigo, qual é a capacidade do professor de matemática, qual a potência do carro novo do papai etc., são assuntos continuamente avaliados pelas pessoas. A avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

▲ GP DE HOJE

O QUE MEDIR?

Geralmente, a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

1. *Resultados.* Ou seja, os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.
2. *Desempenho.* Ou seja, o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.
3. *Competências.* Ou seja, as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
4. *Fatores críticos de sucesso.* Ou seja, os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados e no seu desempenho.

Muitas organizações desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes. ●

Conceito de Avaliação do Desempenho

Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores. Em épocas passadas de estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Até então, a rotina burocrática era a marca registrada da época. Com os novos tempos

de mudança, transformação e de instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. Varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Existem seis questões fundamentais na avaliação do desempenho:⁴

1. Por que avaliar o desempenho?
2. Qual o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação do desempenho?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação do desempenho?

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- *Avaliação do desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.*¹
- *Avaliação do desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.*²
- *Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apóia na análise de cargos e procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.*³
- *Avaliação do desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantém relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua.*

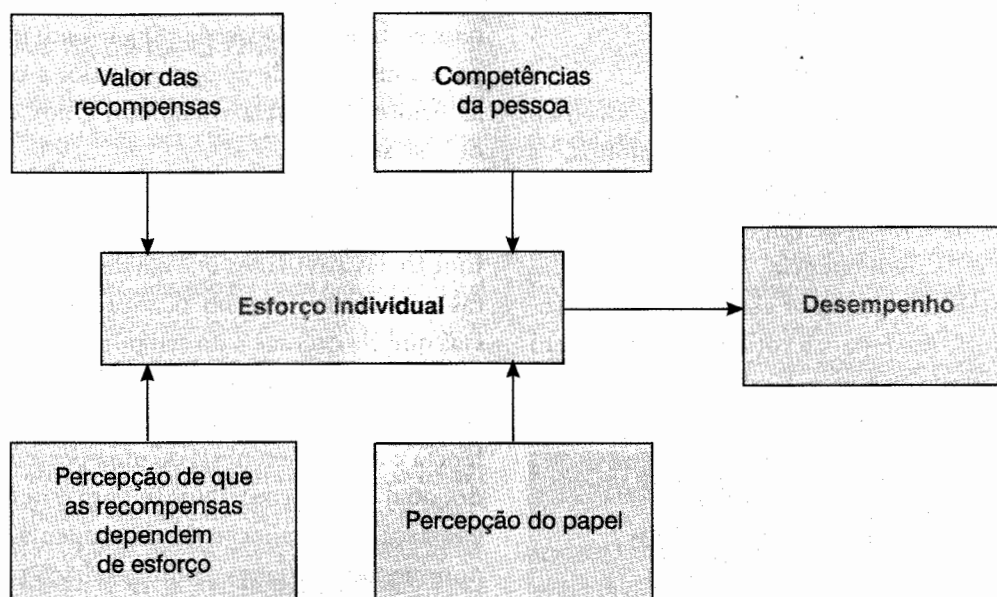


Figura 8.1. Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo.

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa. E de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer um determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente.

Qual é o foco da avaliação do desempenho?

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional. Assim, surge a pergunta: o que é mais importante, o desempenho no cargo ou a oferta de competências requeridas pela organização? A Figura 8.2 permite uma idéia dos dois tipos de foco.

Por que avaliar o desempenho?

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho. As principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:⁵

1. **Recompensas:** A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito.
2. **Retroação:** A avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas com quem o colaborador interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.
3. **Desenvolvimento:** A avaliação permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo em que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos

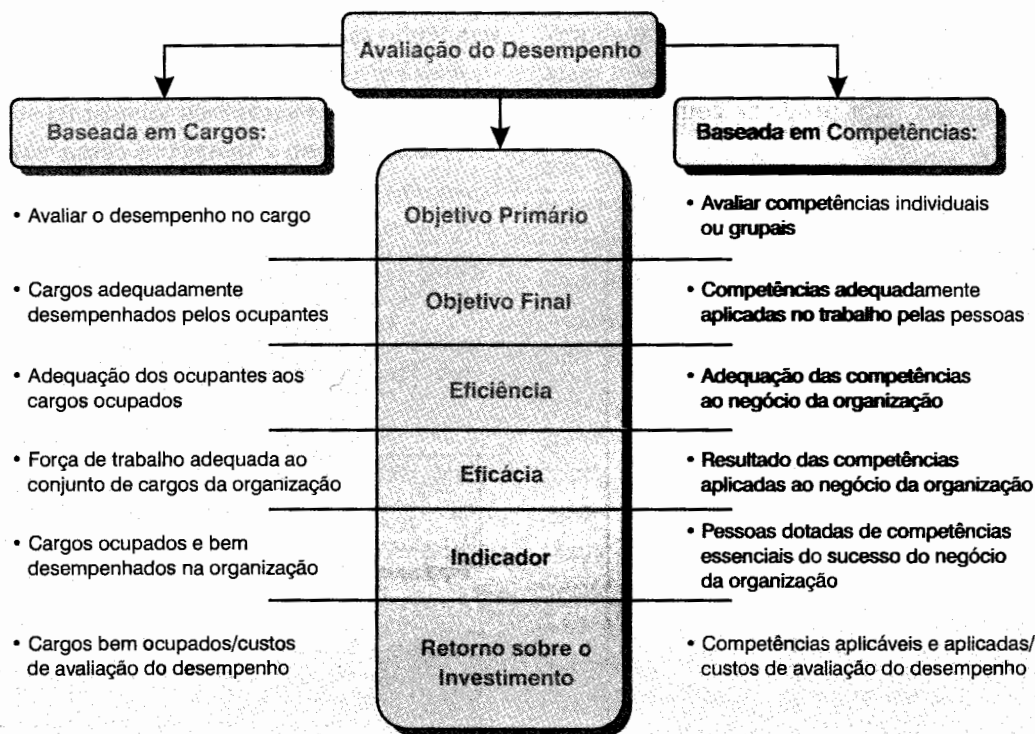


Figura 8.2. Avaliação do desempenho baseada em cargos versus avaliação do desempenho baseada em competências.

frágeis (aquilo que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal).

4. **Relacionamento:** A avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerente, pares, subordinados – ao saber como avaliam seu desempenho.
5. **Percepção:** A avaliação proporciona meios para que cada colaborador conheça saiba como as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito. Isso melhora sua autopercepção e sua percepção do entorno social.
6. **Potencial de desenvolvimento:** A avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D, sucessão, carreiras etc.
7. **Aconselhamento:** A avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:⁶

1. A avaliação deve cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
2. A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.

4. A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.⁷

Os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:⁸

1. Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação

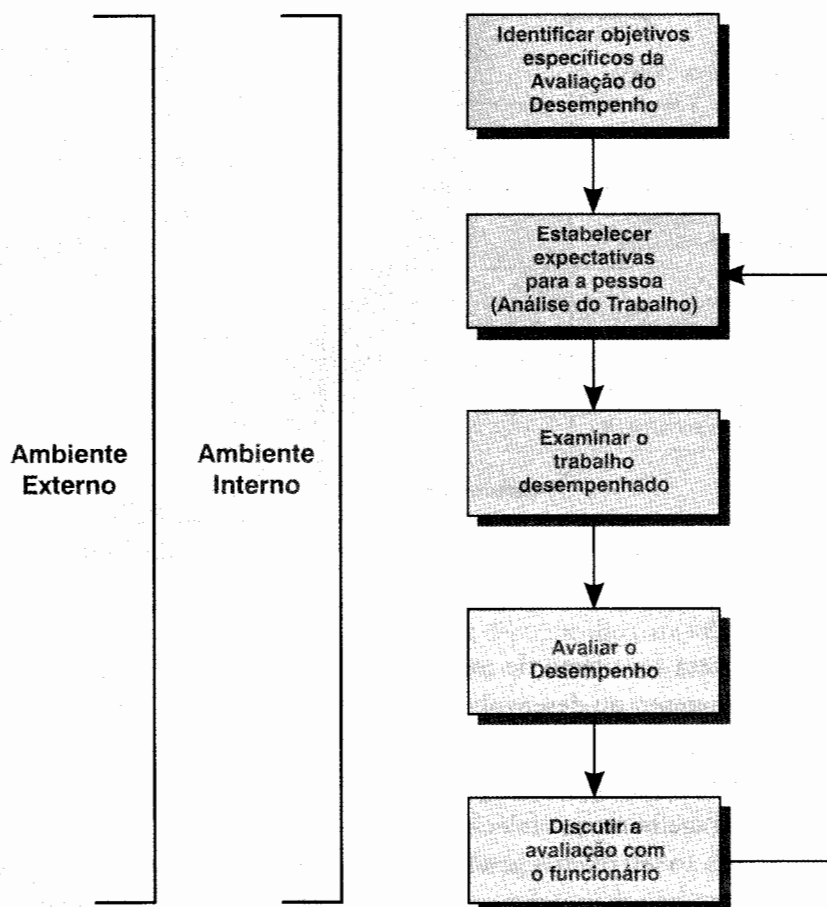


Figura 8.3. O processo de avaliação do desempenho.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS: ÔMEGA

Rubens Alcântara, presidente das Indústrias Reunidas Ômega, era avesso ao sistema de avaliação do desempenho que existia em sua empresa. Achava que o sistema não agregava nenhum valor à empresa e nem aos funcionários. Era apenas tempo perdido em papelório e tramitações burocráticas. Mas acreditava que deveria haver uma maneira de avaliar as pessoas e suas contribuições ao negócio da empresa. Queria mudar radicalmente o sistema e torná-lo uma ferra-

menta administrativa que motivasse o pessoal a melhorar continuamente o seu desempenho. Mas não sabia como fazê-lo. O primeiro passo foi perguntar aos gerentes da empresa por que estavam avaliando o desempenho dos funcionários. As opiniões foram desencontradas. Alguns achavam que era uma imposição do DRH. Outros que a avaliação era uma perfeita peça burocrática e sem sentido. Rubens notou que sua opinião era compartilhada pelos gerentes. *

de recompensa ou de punição pelo desempenho passado.

2. Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.
3. Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.
4. Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não-aceitação por parte do avaliado.
5. Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Quem Deve Avaliar o Desempenho?

A avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre o colaborador e seu gerente. Na realidade, a avaliação do desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente.

No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador. E também a organização. Antigamente, as organizações criavam sistemas de avaliação centralizados em um único órgão que monopoliza o assunto – o DRH. Isso está mudando. O ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio trabalho ou entorno proporcionasse toda a retroação a respeito do desempenho da pessoa, sem necessidade de intermediários ou da intervenção de terceiros. A hierarquia, o *staff* e a centralização sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o colaborador e fazem o processo de avaliação tornar-se uma verdadeira maratona burocrática.

Auto-avaliação do desempenho

O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Nessas organizações se utiliza intensamente a auto-avaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas. Avaliar quais as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais. Muitas organizações estão tentando desenvolver esquemas de auto-avaliação para suas equipes. Essa auto-avaliação coletiva tem proporcionado excelentes resultados.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUEM AVALIA O DESEMPENHO DAS PESSOAS?

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do colaborador. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de auto-avaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho à equipe, principalmente, quando estão estruturadas em equipes auto-suficientes e autogeridas. Outras ainda adotam um processo circular de 360° na avaliação. E há outras em que o órgão de ARH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. Vejamos cada uma dessas alternativas.

O gerente

Na maior parte das organizações, cabe ao gerente – como gestor de pessoas – a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Nessas organizações, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente, com a assessoria da área de RH que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer. Como o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, a área de RH entra com a função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho. Esta linha de trabalho tem proporcionado maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor do seu pessoal.

O indivíduo e o gerente

Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se o maior interessado nela é o próprio colaborador, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte. Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao colaborador – orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar – e cobra resultados, enquanto o colaborador fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente. Um intercâmbio qual ambos contribuem com algo para a obtenção de resultados.

A equipe de trabalho

Nesta modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia seu desempenho como um todo e de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas a alcançar.

A avaliação de 360°

A avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gerente, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360°. A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Todavia, ficar na berlinda ou na passarela recebendo um verdadeiro tiroteio de todos os lados não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema.

A avaliação para cima

Constitui uma faceta específica da avaliação pelo gerente. Ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados. A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. O comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa. Algumas organizações vão mais além, ao propor a avaliação da própria companhia pelos colaboradores para obter retroação dos resultados alcançados e medidas corretivas necessárias para ajustar o ambiente de trabalho às expectativas das pessoas.

A comissão de avaliação do desempenho

Em algumas organizações, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão especialmente

designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos colaboradores. A comissão é em geral constituída de pessoas pertencentes a diversas unidades organizacionais e é formada por membros permanentes e de transitórios. Os membros permanentes e estáveis (como o presidente da organização ou seu representante, o executivo maior de RH e o especialista em avaliação do desempenho) participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões organizacionais e da constância do sistema. Os membros transitórios são o gerente de cada colaborador avaliado e o seu respectivo superior.

Apesar da evidente distribuição de forças, esta alternativa é bastante criticada pelo seu aspecto fortemente centralizador e pelo seu espírito de julgamento quanto ao passado. Por essa razão, dificilmente a comissão central consegue focalizar a orientação e a melhoria contínua do desempenho. A comissão representa uma terceira parte, isto é, um elemento externo e estranho ao relacionamento entre o colaborador e seu entorno. Não deixa de ser uma alternativa onerosa, trabalhosa e demorada, já que todos os colaboradores devem passar pelo crivo da comissão. Além disso, as pessoas avaliadas

se sentem inferiorizadas, como se o seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga, aprova ou desaprova.

O órgão de RH

Trata-se de uma alternativa muito comum em organizações mais conservadoras, mas que está sendo abandonada, pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. Nesta alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas da organização. Quase sempre, as informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada uma para gerar e processadas e interpretadas, para gerar relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH. Como todo processo centralizador, as regras e normas burocráticas sempre tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema. Além do mais, apresenta a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa. Trabalha no genérico e não no particular. E provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE PROVOCA A EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL?

Uma organização de elevado desempenho começa com pessoas de elevado desempenho. E pessoas com ele-

vado desempenho dependem de uma função de RH de alto desempenho. Dê a sua opinião a respeito. ●

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS: ÔMEGA

Após consultar a opinião dos gerentes sobre o sistema atual de avaliação do desempenho, Rubens Alcântara pediu a Camila Câmara, a gerente de RH da companhia, que estudasse o assunto e lhe oferecesse alternativas. Camila não perdeu tempo e ofereceu a Rubens

uma visão dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Ela queria mostrar que esses métodos, embora se baseassem no desempenho passado, também ofereciam perspectivas para o futuro. Se você estivesse no lugar de Camila, o que você faria? ●

▲ GP DE HOJE

A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DEPENDE DOS COLABORADORES⁹

Estudos recentes mostram que as empresas adotam algumas práticas comuns para administrar seus serviços com excelência, como:

1. *Conceito estratégico.* As empresas que prestam serviços de alto nível têm verdadeira obsessão pelos seus consumidores. Possuem uma percepção clara dos seus clientes-alvo e das necessidades que pretendem satisfazer. Desenvolvem uma estratégia exclusiva para satisfazer essas necessidades de tal maneira que conseguem conquistar a lealdade dos consumidores.
2. *Alta administração comprometida com a qualidade.* Empresas como Disney, Delta Airlines, Marriott e McDonald's têm profundos compromissos com a qualidade. Sua administração não vê apenas o desempenho financeiro mensal, mas principalmente o desempenho dos serviços. A McDonald's insiste na mensuração contínua de cada loja em relação a um padrão de atendimento que leva em conta: qualidade, serviço, limpeza e valor. Os franquizados que não cumprem estas exigências são eliminados.
3. *Estabelecimento de padrões elevados.* As melhores prestadoras de serviços estabelecem elevados padrões de qualidade. A Swissair tem como meta que pelo menos 96% de seus passageiros avaliem seus serviços como bons ou ótimos; caso contrário, toma providências imediatas. O Citibank estabelece como meta atender às chamadas telefônicas em dez segundos e responder às cartas dos consumidores dentro de dois dias. Os padrões são elevados de forma proposital. Um padrão de 98% de exatidão pode parecer bom, mas no caso da Federal Express (FedEx) isso significa deixar de entregar 64.000 pacotes por dia. Consequência: 10 palavras deixariam de ser compreendidas em cada página, 400.000 prescrições seriam mal preenchidas diariamente e beber água seria uma atividade insegura em 8 dias por ano. As empresas podem ser classificadas entre aquelas que oferecem serviços "meramente bons" e aquelas que oferecem serviços excelentes, com 100% de qualidade sem nenhum defeito.
4. *Sistemas para monitorar o desempenho dos serviços.* As empresas de serviços de alta categoria fazem regularmente auditorias de desempenho, tanto de seus serviços como de seus concorrentes. Utilizam vários meios para mensurar o desempenho, como: compra comparativa, compradores fantasmas, pesquisa de consumidores,

formulários de sugestões e reclamações, equipes de auditoria de serviços e cartas para o presidente. A General Electric envia 700.000 cartões-respostas por ano para que as donas-de-casa avaliem o desempenho de seu pessoal de serviços. O Citibank avalia continuamente o desempenho de seus funcionários em relação a padrões de exatidão, atenção e oportunidade, bem como emprega clientes fantasmas para testar se os seus funcionários estão prestando bons serviços. O First Chicago Bank adota o Programa de Mensuração de Desempenho, que consiste em assinalar em um gráfico o desempenho semanal de vários itens relacionados com o atendimento de cliente. Sempre que o desempenho fica abaixo de um nível mínimo aceitável são tomadas providências corretivas.

5. *Sistemas para atender às reclamações dos clientes.* As empresas de serviços ágeis atendem rápida e generosamente às reclamações de seus consumidores e proporcionam outros serviços gratuitamente quando o seu desempenho está sofrível ou quando o cliente espera por muito tempo.
6. *Satisfação tanto dos colaboradores como dos clientes.* As empresas de serviços excelentes acreditam que suas relações com os clientes se refletem diretamente nas relações com os clientes. Elas criam um ambiente de apoio aos funcionários que são recompensados pelo bom desempenho nos serviços. Regularmente, auditam a satisfação dos colaboradores em relação às suas tarefas. O Citibank estabeleceu uma meta de satisfação dos clientes em torno de 90% e dos clientes em 70%. Mas equiparou os índices quando percebeu que era impossível obter 90% de satisfação dos clientes se 30% dos clientes estavam insatisfeitos. Karl Albrecht observou que os funcionários insatisfeitos podem tornar-se os "terroristas" da organização. Rosenbluth e Peters,¹⁰ no livro *The Customer Comes Second*, vão além ao dizer que os clientes da empresa – e não os seus clientes – é que devem ocupar o lugar "número um" se ela pretende realmente satisfazer os seus clientes. Ponha os funcionários na frente e os clientes serão bem mais atendidos por eles. A avaliação do desempenho humano está por trás disso.

Tudo isso tem a ver com a avaliação do desempenho. ☛

Métodos Tradicionais de Avaliação do Desempenho

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência (predominando a visão estratégica), mensalistas (predominando a visão tática) e horistas (predominando a visão operacional).

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Vejamos cada um deles.

Escalas gráficas

É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O primeiro passo é a escolha e definição dos fatores de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos. Os fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Assim, os funcionários que mais os ostentam são aqueles que desempenham melhor as suas atividades, não importando exatamente qual o cargo que ocupam. Assim, se uma organização escolhe o conhecimento do cargo como um fator de avaliação, ela está sinalizando a todos os funcionários a importância e o realce que dá a esse aspecto. O número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10 fatores, em geral. A Figura 8.4 mostra os critérios de avaliação mais utilizados pelas organizações.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza

um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, existem várias alternativas intermediárias.

Definidos os fatores de avaliação, o segundo passo é a definição dos graus de avaliação para definir as escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator. Com os fatores de avaliação e respectivos graus, monta-se a escala gráfica de avaliação, conforme mostra a Figura 8.5.

O método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado, quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos, como ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2, e fraco = 1.

Escolha forçada

Para eliminar a superficialidade, a generalização e a subjetividade – aspectos característicos do método da escala gráfica –, surgiu o método da escolha forçada. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o de-

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e resultados
Conhecimento do cargo Conhecimento do negócio Pontualidade Assiduidade Lealdade Honestidade Apresentação pessoal Bom senso Capacidade de realização Compreensão de situações Facilidade de aprender	Desempenho da tarefa Espírito de equipe Relacionamento humano Cooperação Criatividade Liderança Hábitos de segurança Responsabilidade Atitude e iniciativa Personalidade Desembaraço	Quantidade de trabalho Qualidade do trabalho Atendimento ao cliente Satisfação do cliente Redução de custos Rapidez nas soluções Redução de refugos Ausência de acidentes Manutenção do equipamento Atendimento a prazos Foco em resultados

Figura 8.4. Critérios de avaliação do desempenho.

Fatores	Otimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 8.5. Escala gráfica de avaliação do desempenho.

⇄ PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR ESCALAS GRÁFICAS

Prós:

1. Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação.
2. Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização.
3. Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos.
4. Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários.
5. Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.
2. Produz efeito de generalização (*hallo efect*): se o avaliado recebe *bom* em um fator, provavelmente receberá *bom* em todos os demais fatores.
3. Peca pela categorização e homogeneização das características individuais.
4. Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado.
5. Rigidez e reducionismo no processo de avaliação.
6. Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.

Contras:

1. Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho.
7. Avalia apenas o desempenho passado. ☹

sempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada.

Pesquisa de campo

É um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário (descrito na Figura 8.7) para cada funcionário avaliado. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Método dos incidentes críticos

É um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desem-

penhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor, no início do século XX. Cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário.

Listas de verificação

É um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa, como na Figura 8.9.

A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas.

Críticas aos métodos tradicionais de avaliação do desempenho

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam certas características **ultrapassadas** e negativas. Eles são geralmente **burocratizados**, **rotineiros** e **repetitivos**. **Tratam as pessoas** como sendo homogêneas e **padronizadas**. **Além do**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____			
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.			
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável	Nº	+	-
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas	Nº	+	-
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade	Nº	+	-
Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	Nº	+	-
Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho	Nº	+	-
Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade	Nº	+	-

Figura 8.6. Método de avaliação por escolha forçada.

↔ PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO POR ESCOLHA FORÇADA

Prós:

1. Evita o efeito de generalização (*hallo efect*) na avaliação.
2. Tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjetividade.
3. Não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação.

Contras:

1. Complexidade no planejamento e na construção do instrumento.
2. Não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação.
3. Não provoca retroação de dados, nem permite comparações.
4. Técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados.
5. Nenhuma participação ativa do avaliado. ●

mais, são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio. Falta-lhes liberdade de forma e de conteúdo. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação. A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam

ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos, e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: • Mais do que satisfatório? • Satisfatório? • Insatisfatório?	
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanha- mento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 8.7. Método de avaliação do desempenho pela pesquisa de campo.

↔ PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PELA PESQUISA DE CAMPO

Prós:

1. Envolve responsabilidade de linha (o gerente avalia) e função de staff (o DRH assessora) na avaliação do desempenho.
2. Permite planejamento de ações para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento etc.).
3. Enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance de resultados.
4. Proporciona profundidade na avaliação do desempenho.

5. Permite relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de staff.

Contras:

1. Custo operacional elevado por exigir a assessoria de especialista.
2. Processo de avaliação lento e demorado.
3. Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências. ●

A tendência à desburocratização nos processos de avaliação das pessoas se mostra principalmente na redução radical do papelório e dos formulários que antes constituíam a dor de cabeça dos executivos. A avaliação está se tornando sim-

ples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático. Neste sentido, a internet e a intranet têm ajudado muito.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____		Cargo: _____	
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com pessoas Facilidade em trabalhar em equipe Apresenta idéias inovadoras Tem características de liderança Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor		Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora em tomar decisões Espírito conservador e limitado Dificuldade em lidar com números Comunicação deficiente	

Figura 8.8. Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.

↔ PRÓS E CONTRAS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PELOS INCIDENTES CRÍTICOS

Prós:

1. Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim.
2. Enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas.
3. Método de fácil montagem e fácil utilização.

Contras:

1. Não se preocupa com aspectos normais do desempenho.
2. Peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho. Daí sua tendenciosidade e parcialidade. ●

Métodos Modernos de Avaliação do Desempenho

As limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Avaliação participativa por objetivos (APPO)

Algumas organizações estão adotando um sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o colaborador e o seu gerente. Esse sistema adota um intenso relacionamento e de visão proativa. E aqui ressurge a velha Administração por Objetivos (APO) agora com novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizaram a sua implantação na maioria de nossas organizações.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO											
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento: _____					
Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Figura 8.9. Método de avaliação do desempenho por listas de verificação.

Agora, a APPO é democrática, participativa, envolvente e motivadora. Dentro dessa nova e emergente APPO, a avaliação do desempenho segue seis etapas:

1. *Formulação de objetivos consensuais.* É o primeiro passo. Um objetivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos são conjuntamente formulados entre o colaborador e seu gerente através de negociação entre ambos para chegar a um consenso. Os objetivos são consensuais e não impostos de cima para baixo. A superação dos objetivos deve trazer um benefício para a organização e proporcionar uma participação direta do avaliado nesse benefício, como um prêmio ou um esquema de remuneração variável. Mas deve ser um incentivo forte e convincente para dinamizar o desempenho para os fins visados. O desempenho deve estar focalizado no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso.

2. *Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados.* É imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometi-



DICAS

A APO É UMA BOA IDÉIA?

A APO é uma das boas idéias que foram destruídas pelo furor burocrático de algumas organizações. Quando Drucker definiu o processo em 1954, ele queria se referir à administração das empresas por objetivos e autocontrole, isto é, a autodireção não-burocratizada. O que sobreveio foi a antítese do que havia pregado: uma complicada rotina burocrática e inflexível, vinda de cima para baixo e fortemente coercitiva e angustiante. Se as bases acima forem respeitadas, teremos restaurado o verdadeiro conceito de APO, como um sistema democrático e participativo e que proporciona retornos tanto à organização como às pessoas envolvidas.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

NOVAS ABORDAGENS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO¹¹

As tendências que estão ocorrendo na avaliação do desempenho humano são as seguintes:

1. *Os indicadores devem ser sistêmicos*, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Como efeito cascata, identifica metas e objetivos dos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos. Os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno ou externo. Devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções etc. Raramente um único indicador pode ser flexível e universal para servir a tantos critérios diferentes, daí a necessidade de vários indicadores.
2. *Os indicadores devem ser escolhidos em conjunto* para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação. Há quatro tipos de indicadores:
 - a. *Indicadores financeiros*. Relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento, relação entre custo e benefício etc.
 - b. *Indicadores ligados ao cliente*. Como satisfação do cliente, seja interno ou externo, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado abrangida etc.
 - c. *Indicadores internos*. Como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo do processo etc.
 - c. *Indicadores de inovação*. Como desenvolvimento de novos processos, novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento etc.
3. *A avaliação do desempenho deve basear-se em índices objetivos de referência*, que possam balizar o processo, como indicadores de:
 - a. Desempenho global (de toda a empresa).
 - b. Desempenho departamental.
 - c. Desempenho grupal (da equipe).
 - d. Desempenho individual (da pessoa).
4. *A avaliação do desempenho deve levar em conta o contexto geral*. O ambiente externo também deve ser considerado através da evolução dos índices internos em confronto com indicadores externos amplos e genéricos, como:
 - a. *Índices de ordem econômica*, relacionados com a evolução da conjuntura econômica da região, do país e do mundo em geral.
 - b. *Aspectos importantes de empresas* do mesmo ramo de negócio ou que apresentem similaridade com o negócio da empresa (*benchmarking*).
5. *A avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH*. A avaliação constitui uma chave integradora dos diferentes processos de RH: provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas na organização. Trata-se de um meio de "linagem" para integrar todos os processos de GP.
6. *A avaliação do desempenho se baseia em processos não-estruturados*, sem os antigos rituais burocráticos baseados no preenchimento de formulários e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes. Uma total desburocratização e desregulamentação. A avaliação não-estruturada e flexível é realizada pelos gerentes através do contato direto e cotidiano com os subordinados. A avaliação resulta de um entendimento entre gerente e colaborador, não mais um ato de julgamento definitivo e superior a respeito do comportamento do colaborador. Quase uma negociação, no sentido de que ambos trocam idéias e informações, resultando daí um compromisso conjunto: proporcionar as condições para o crescimento profissional e, de outro lado, o alcance de objetivos ou resultados. Mudanças na forma e no conteúdo do processo. Os velhos métodos de escalas gráficas, de escolha forçada, de pesquisa de campo, incidentes críticos e listagens de verificação estão sendo reformulados para chegar a uma nova configuração que atenda às novas imposições.

7. A avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas. A avaliação constitui um instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retroinformação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto-avaliação, autodireção e autocontrole. Nesse contexto, a avaliação do desempenho adquire um sentido mais amplo e abrangente, com novos aspectos como:

- a. **Competência pessoal.** Envolvendo a capacidade de aprendizagem das pessoas e criação de novos e diferentes conhecimentos e habilidades.
- b. **Competência tecnológica.** Envolvendo a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho que envolva generalidade e multifuncionalidade.
- c. **Competência metodológica.** Envolvendo a capacidade de iniciativa e de empreendedorismo para resolução de problemas de diversas situações. Algo como espírito empreendedor e solucionador espontâneo de problemas.
- d. **Competência social.** Envolvendo a capacidade de relacionamento humano com pessoas e grupos, bem como de trabalhos em equipe.

As pessoas precisam conseguir reunir doses de cada uma dessas diferentes competências e, para tanto, devem receber retroação suficiente para poderem autodiagnosticar a presença delas no seu desempenho cotidiano.

8. Avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados. As metas e os objetivos a atingir são mais importantes do que o comportamento em si. Os meios estão cedendo lugar aos fins alcançados ou que se pretende al-

cançar. Os meios devem ficar por conta das pessoas que os escolhem livremente segundo suas preferências ou habilidades pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho excelente. É o desempenho eficaz e não apenas o desempenho eficiente que interessa. As organizações de alto desempenho procuram criar as condições ideais para obter e manter alto desempenho de seus funcionários.

9. A avaliação do desempenho está sendo relacionada com a noção de expectância. Expectância é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria contingencial da motivação na qual a produtividade é visualizada como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados finais desejados, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento público etc. Trata-se de elevar o nível de valência positiva da produtividade e da qualidade no trabalho. Em outros termos, elevar o grau de instrumentalidade da excelência no comportamento de trabalho. Isso significa fazer a cabeça das pessoas de que a excelência no desempenho traz benefícios à empresa e também benefícios às pessoas envolvidas. Para tanto, é necessário vincular os resultados da avaliação do desempenho com incentivos de curto prazo, como a remuneração flexível ou sistemas de incentivo. Um sistema de flexibilização sem custos adicionais para a empresa, mas com a participação das pessoas nos resultados alcançados e no alcance de objetivos formulados. ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O SISTEMA DE MEDIÇÃO E INDICADORES

Os rumos da avaliação do desempenho são marcados por dois outros fatores importantes. O primeiro deles: as organizações estão substituindo estrutura funcional e departamentalizada pela organização por processos ou por equipes, alterando profundamente os sistemas de indicadores e de medições dentro delas. O segundo fator é a participação dos colaboradores nos resulta-

dos das organizações, o que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários. Existe ainda a ausência de indicadores de desempenho em muitas empresas ou a utilização desordenada de vários indicadores dispersos e desconexos que não proporcionam a visão global necessária. ●

▲ GP DE HOJE

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA CHEVRON¹²

A Chevron Corporation estabelece dois objetivos para a avaliação do desempenho:

1. Melhorar o desempenho dos empregados.
2. A satisfação através de comunicações proativas entre o supervisor e o empregado.

Os benefícios decorrentes são: expectativas mutuamente compreendidas, prioridades claras, melhoria dos métodos de trabalho e reconhecimento precoce das tendências positivas e negativas do desempenho. Tanto o supervisor como o empregado têm igual responsabilidade para iniciar conversações, responder à retroação e fazer a avaliação funcionar. A Figura 8.10 mostra essas responsabilidades principais.

Responsabilidades do empregado	Responsabilidades de ambos	Responsabilidades do supervisor
• Iniciar a sessão • Responder à avaliação • Proporcionar retroação ao supervisor • Solicitar assistência para seu autodesenvolvimento	• Mudar quando necessário: – Os objetivos e ênfases – As responsabilidades básicas do cargo – Os níveis de importância e de melhoria do desempenho	• Iniciar a sessão • Proporcionar retroação do desempenho • Conduzir para melhorar o desempenho • Ouvir a retroação do empregado
Dicas para uma avaliação eficaz:	• Ressaltar aquilo que a pessoa está desempenhando bem • Proporcionar retroação imediata ao desempenho • Dar total atenção à pessoa quando proporcionar retroação • Ser específico na comunicação • Encorajar a comunicação em duas vias: retroação bidirecional	
Como ser avaliado:	• Solicitar retroação • Pedir informação adicional, explicações ou esclarecimentos • Conceituar a retroação • Utilizar a retroação	

Figura 8.10. As recomendações da Chevron.

Quando as discussões entre as partes se tornam difíceis, a Chevron faz as seguintes recomendações:

NO QUE O AVALIADOR DEVE AJUDAR:

- Preparar a avaliação
- Ser direto e cuidadoso
- Ser claro sobre o problema, seu impacto e expectativas futuras
- Pedir ideias e sugestões ao avaliado

NO QUE O AVALIADO PODE AJUDAR:

- Ouvir abertamente
- Assumir o problema
- Fazer perguntas para esclarecer o problema
- Esclarecer aquilo que é esperado

mento íntimo em alcançá-los. Esta é a condição *sine qua non* do sistema. Em alguns casos, se celebra uma espécie de contrato formal ou psicológico para caracterizar o acordo feito.

3. *Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.* A partir dos objetivos consensuais e estabelecido o comprometimento pessoal definem-se os recursos e meios necessários para poder alcançá-los eficazmente. Sem recursos e sem meios os objetivos tornam-se quimeras. Esses recursos e meios podem ser materiais (como equipamentos, máquinas etc.), podem ser humanos (equipe de trabalho etc.), como podem ser investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado (orientação, aconselhamento etc.). Os recursos representam uma forma de custo para alcançar os objetivos almejados.
4. *Desempenho.* É o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. Aqui reside o aspecto principal do sistema. O desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para

alcançar os objetivos pretendidos. Isso significa que cada pessoa deve escolher com total liberdade e autonomia os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos. O gerente pode proporcionar aconselhamento e orientação em vez de comando, controle e imposição.

5. *Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados.* É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição constante dos resultados quanto ao alcance dos objetivos precisa ter base quantitativa que mereça fé e confiabilidade e, ao mesmo tempo, forneça uma idéia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado. Sempre que possível, o próprio avaliado deve fazer sua auto-avaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçados. O gerente deve ajudá-lo neste aspecto.
6. *Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta.* Muita informação de retorno e, sobretudo, suporte de comunicação para reduzir dissonâncias e incrementar as consistências.

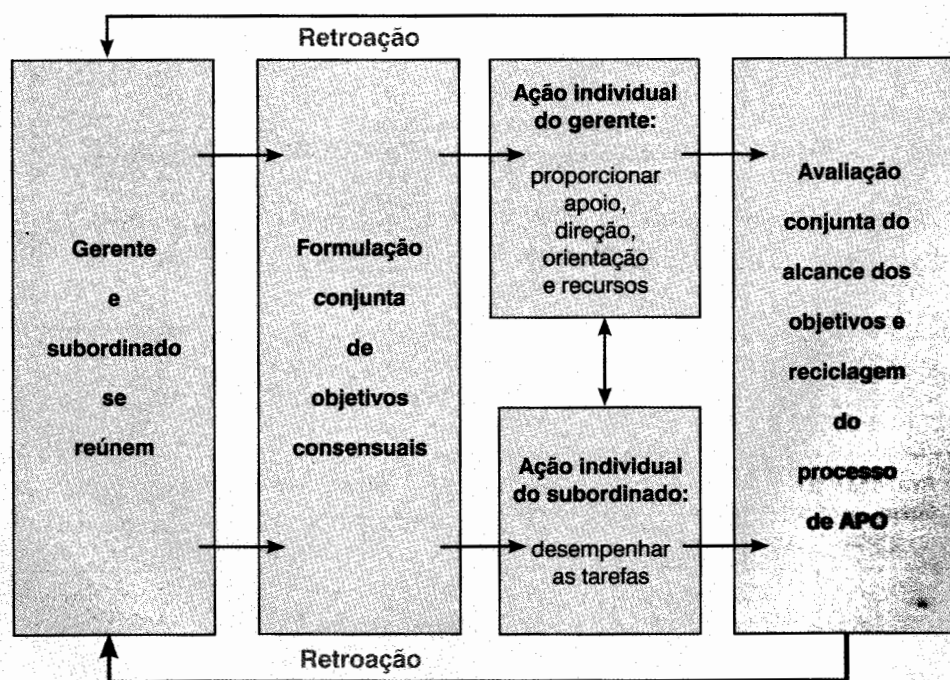


Figura 8.11. O processo de administração participativa por objetivos.¹³

Eis aqui um dos aspectos mais importantes do sistema: o avaliado precisa ter uma clara percepção e noção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tomar suas conclusões. O gerente deve ajudá-lo neste aspecto.

Nessa concepção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. E não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para metas e objetivos previamente negociados e fixados, procura cercar o colaborador de todos os recursos necessários para a sua adequada consecução, medi-lo com medições adequadas e comparativas e, sobretudo, procura dar-lhe consistência através de constante retroação e avaliação contínua. Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado.

A definição dos objetivos é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se espera do colaborador, ou seja, daquilo que ele deve ter em mente quanto ao seu desempenho. Outro passo importante é o da concordância do colaborador quanto aos objetivos. Eles devem ser negociados para que haja comprometimento. Isso depende do contrato de desempenho que estabelece as expectativas e os compromissos para o próximo período por escrito. O contrato de desempenho é um acordo negociado entre gerente e colaborador a respeito do papel de ambos durante o período considerado e das metas e objetivos que devem ser alcançados. O colaborador executa tarefas enquanto o gerente proporciona os recursos necessários (como equipes ou pessoas, supervisão, orientação, equipamentos, instalações, treinamento, retroação, aconselhamento), para isso. Cada uma das partes do contrato entra com sua responsabilidade. O colaborador cobra recursos enquanto o gerente cobra resultados. O contrato de desempenho se baseia em duas peças principais: relatório de responsabilidades básicas e

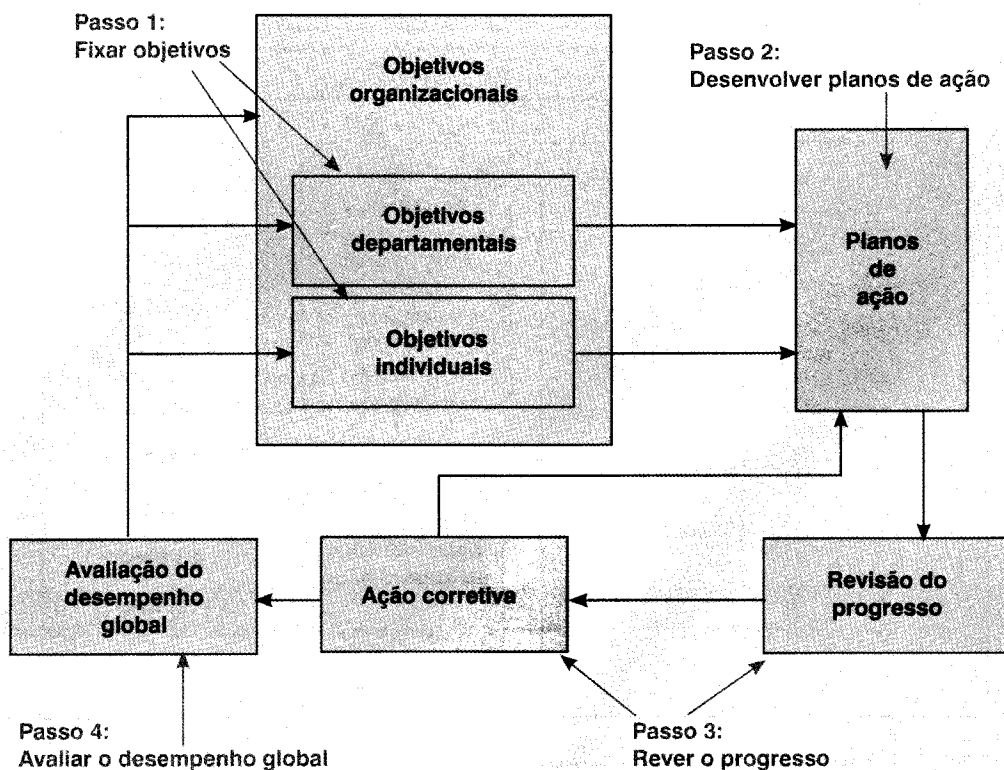


Figura 8.12. O processo da APPO.¹⁴

padrões de desempenho para cada uma delas. O relatório de responsabilidades básicas relaciona todas as atividades que o colaborador deverá desempenhar, enquanto os padrões de desempenho se referem a descrições dos resultados ou objetivos a serem alcançados. O ciclo da APPO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objetivos e assim por diante. É importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas.

Avaliação 360°

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360°. ¹⁵ É uma for-

ma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. O avaliado, contudo, fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é nada fácil. Ele pode tornar-se vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente.

Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal na medida em que identifica potenciais e áreas nevrálgicas do avaliado. O foco é predominantemente gerencial e comportamental. Baseia-se na utilização de formulários via Internet ou papel e que geram relatórios individuais que proporcionam as ações futuras e os planos de melhoria individual. Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado, recebe um formulário onde registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, dois ou mais colegas do mesmo nível e dois ou mais subordinados alimentam o processo, envolvendo também a auto-avaliação do próprio

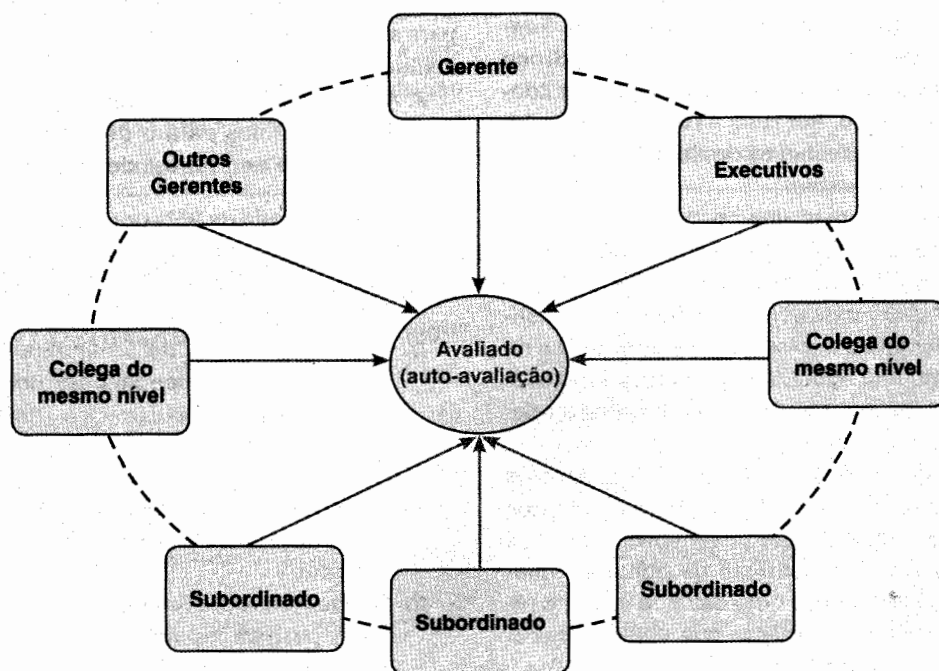


Figura 8.13. Avaliação 360°.

CASO DE APOIO

OS PADRÕES DE DESEMPENHO DA GENERAL ELECTRIC E DA AMERICAN AIRLINES

Os padrões de desempenho que os gerentes devem estabelecer na General Electric (GE) são definidos da seguinte maneira:¹⁶

1. *Padrões de lucratividade.* Através dos quais a GE pretende gerar lucro em um determinado período de tempo. É o chamado retorno do investimento. A GE pretende manter e elevar padrões de lucratividade através de todos os programas que possam aumentar a percentagem de lucros da companhia.
2. *Padrões de posição no mercado.* Através dos quais a GE procura manter uma determinada participação do total de vendas em um mercado específico em relação aos concorrentes. John Welch, Jr., ex-presidente da GE, anunciou que todo produto oferecido pela GE deve ter a maior ou a segunda maior participação no mercado perante os produtos oferecidos pelos concorrentes.
3. *Padrões de produtividade.* Através dos quais a GE indica como os vários segmentos da organização devem produzir focalizando a produtividade. Um dos métodos para convencer os funcionários a se envolverem para aumentar a produtividade da companhia foi simplesmente tratá-los com dignidade e fazê-los sentirem-se como participantes da equipe da GE.
4. *Padrões de liderança no produto.* Através dos quais a GE quer assumir uma posição de liderança na inovação de produtos. Esses padrões indicam o que deve ser feito para atingir a liderança na inovação. Por isso, a GE tornou-se pioneira no desenvolvimento de diamantes sintéticos para uso industrial.
5. *Padrões de desenvolvimento de pessoal.* Através dos quais a GE indica o tipo de programas de treinamento que os funcionários deverão desenvolver. A GE está comprometida com sofisticada tecnologia de treinamento e as sessões de treinamento são apoiadas por avançados sistemas de projeção, recursos audiovisuais computadorizados, videolasers etc.
6. *Padrões de atitudes dos funcionários.* Através dos quais a GE indica os tipos de atitudes que os seus gerentes devem desenvolver em seus subordinados. A construção de atitudes voltadas para a melhoria da qualidade do produto reflete uma posição moderna que muitas empresas estão copiando.
7. *Padrões de responsabilidade social.* Através dos quais a GE indica o nível e tipos de contri-

buições que a empresa pretende fazer para a sociedade. A GE reconhece sua responsabilidade com a sociedade e faz vários trabalhos de interesse para a comunidade com a ajuda de seus funcionários.

8. *Padrões refletindo a balança entre objetivos de curto e de longo prazo.* A GE reconhece que os objetivos de curto prazo aumentam a probabilidade de alcançar os objetivos de longo prazo. Esses padrões enfatizam a necessidade de atingir os vários objetivos de curto e longo prazo.

As organizações estabelecem padrões ou critérios para monitorar e avaliar o seu desempenho. Algumas fixam um número máximo de rejeições como medida da qualidade. Outras adotam o número de vezes que a data de entrega foi atendida, como medida de pontualidade. O escopo é zerar as rejeições e atender os pedidos dos clientes nas datas previstas. Por razões que escapam ao seu controle, isto nem sempre é possível. O envolvimento do pessoal da base faz com que supervisores e operadores de máquinas decidam juntos alguns padrões mínimos, como 5% de rejeições e 80% na pontualidade das entregas dos pedidos nas datas previstas, e 48 horas de atraso máximo para os pedidos remanescentes. O desempenho é medido uma vez ao final do mês. Se os padrões não são atingidos, o supervisor, os colaboradores e o gerente se reúnem para avaliar o problema e suas causas e tentar corrigir a situação.

A American Airlines, por seu lado, estabelece dois padrões específicos para o desempenho do pessoal operacional nos aeroportos de todo o mundo:

1. Pontualidade de 95% nos horários programados de chegada dos vôos.
2. Os possíveis atrasos de vôos não devem ultrapassar 15 minutos.
3. Espera de menos de 5 minutos para 85% dos passageiros no atendimento do *check-in* nos aeroportos.

QUESTÕES

1. Como você integraria todos os padrões de desempenho da GE para obter sinergia no seu conjunto?
2. Se você fosse presidente da GE, como você detalharia os padrões de desempenho da empresa para que todos os funcionários os conhecessem?
3. Faça uma comparação entre os padrões de desempenho da GE e os da American Airlines. ●

▲ GP DE HOJE

REMODELE OS PRINCIPAIS MECANISMOS DE CONTROLE¹⁷

Para proporcionar flexibilidade às organizações, Tom Peters propõe redefinir radicalmente (ou então abandonar por completo) os três elementos de controle organizacional sobre as pessoas: a avaliação do desempenho, a fixação de objetivos e a descrição de cargos. Esses três elementos foram progressivamente burocratizados, reforçam a estabilidade e a permanência do sistema, passaram a ser dirigidos por especialistas e sofrem uma alarmante defasagem quanto às necessidades do ambiente mutável de hoje. Diz Peters que eles trazem mais danos do que benefícios. Eles deveriam concentrar-se naquilo que é mais importante e não funcionarem como meros relatórios informativos da situação. Para ele, a avaliação do desempenho – que é uma questão de importância fundamental – deve atender a sete prescrições, a saber:

1. *A avaliação do desempenho deve ser constante.*
A avaliação não deve ser um acontecimento anual ou semestral ou periódico. Deve funcionar na base da realimentação diária e quotidiana e não ser uma surpresa para a pessoa.
2. *A avaliação é – e deve ser – uma tarefa que requer muito tempo.* Tempo cotidiano para realimentar cada avaliação, tempo de preparação para a avaliação, tempo dedicado a reuniões de avaliação conjunta e tempo de trabalho em grupo para consultar colegas e conversar com o avaliado.

3. *As categorias de avaliação devem ser poucas* (como superior, satisfatório e insatisfatório, apenas). Evitando-se qualquer forma de classificação forçada.
4. *Reduzir a complexidade dos procedimentos e formulários de avaliação formal.* O ideal seria apenas um “contrato” escrito entre superior e subordinado com os objetivos **específicos** anuais ou semestrais, objetivos de **desenvolvimento** de carreira, promoções, objetivos de **melhoria** pessoal em áreas deficitárias, **objetivos estratégicos** da equipe ou do grupo. Tal contrato deve ser continuamente negociado e **renegociado** entre as partes. O contrato psicológico **vale mais** do que o contrato formal.
5. *Os objetivos da avaliação devem ser claros e explícitos.* Para enfatizar o que se pretende que aconteça e balizar o desempenho neste sentido.
6. *As decisões de retribuição salarial devem ser públicas.* A confidencialidade não permite que as pessoas saibam quem está sendo bem-sucedido. As recompensas financeiras **devem ser** abertamente divulgadas e enfatizadas.
7. *A avaliação formal deve ser apenas uma parte do reconhecimento geral do desempenho da pessoa.* O desempenho excelente deve **ser festejado** e comemorado publicamente.

O que você acha disso tudo? ●

◆ DICAS

OS PRÓS E CONTRAS DA AVALIAÇÃO EM 360°¹⁸

Prós:

- O sistema é mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas.
- A qualidade da informação é melhor.
- Complementa as iniciativas da qualidade total.
- Enfatiza os clientes internos/externos e o espírito de equipe.
- Como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos.
- A retroação fornecida pelo entorno permite o auto-desenvolvimento do avaliado.

Contras:

- O sistema é **administrativamente complexo** para combinar todas as avaliações.
- A retroação pode **intimidar e provocar** ressentimentos no avaliado.
- Pode envolver **avaliações conflitivas** sob diferentes pontos de vista.
- O sistema requer **treinamento** dos avaliadores para funcionar bem.
- As pessoas podem **fazer conluio** ou **jogo** para dar avaliação inválida para as outras.

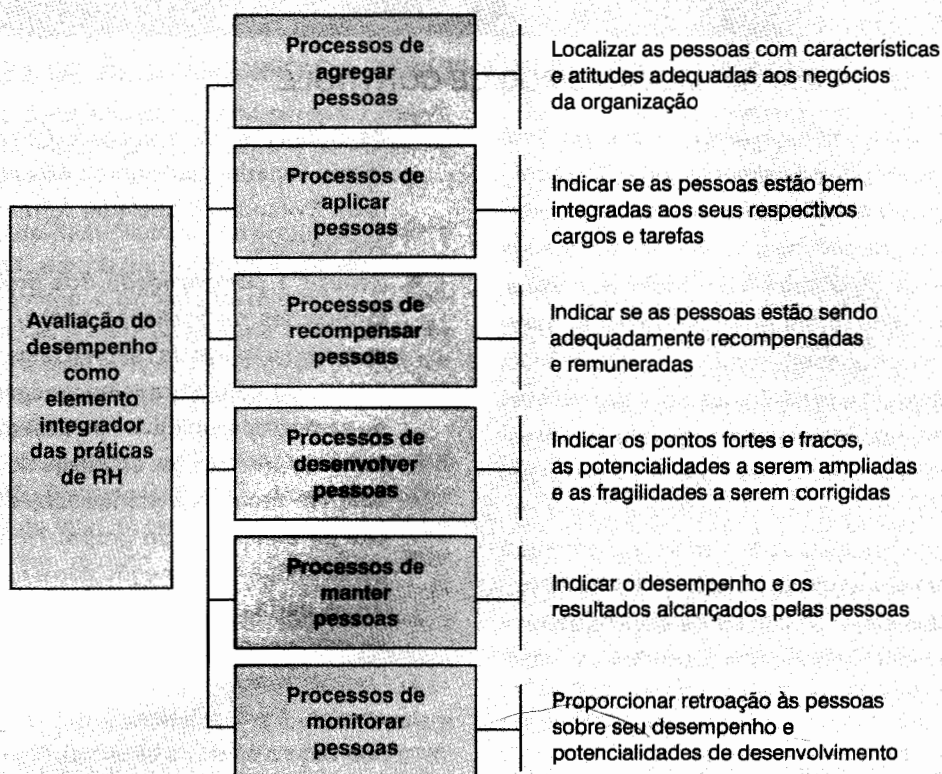


Figura 8.14. Avaliação do desempenho como integradora das práticas de ARH.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

INDÚSTRIAS REUNIDAS ÔMEGA

Camila pretendia vender a Rubens a idéia de um sistema de avaliação do desempenho altamente dinâmico e interativo. Sua preferência particular era pelo método da APO participativa. Como você se comportaria no lugar de Camila para justificar suas preferências ao diretor-presidente da companhia? ●

do da APO participativa. Como você se comportaria no lugar de Camila para justificar suas preferências ao diretor-presidente da companhia? ●

CASO PARA DISCUSSÃO

A AVALIAÇÃO DE GERENTES NA FIRESTONE¹⁹

A Firestone Tire & Rubber Co. é a segunda maior empresa de pneus nos Estados Unidos, com 18% do mercado americano. Ela produz e comercializa pneus e produtos de borracha para carros, caminhões, ônibus, tratores e aviões. Os pneus são vendidos por 2.100 lojas e representantes independentes. As lojas funcionam como "lincagem" vital com os consumidores. Os gerentes de lojas constituem o recurso humano-chave na determinação das vendas e lucros da empresa. O desempenho de cada gerente de loja é avaliado anualmente pelo seu chefe imediato.

Os gerentes de lojas têm várias responsabilidades. Devem assegurar o máximo volume de vendas e o máximo lucro líquido. Supervisionam as fases da operação da loja – vendas, *merchandising*, serviços, preços e manutenção. São responsáveis pelo controle de todos os ativos da loja e prevenção de riscos e de perdas. Os gerentes entrevistam, selecionam, treinam e supervisionam os funcionários, seguindo seu progresso e desenvolvimento. Conduzem reuniões com funcionários e acompanham sua produtividade. Estabelecem quotas de vendas para os funcionários e avaliam seu

cumprimento. Trabalham com pessoal de vendas e agem pessoalmente em assuntos comerciais que envolvam outros representantes. Interpretam e explicam as políticas de operação e procedimentos das lojas para os subordinados a fim de manter sua adesão. Investigam queixas e fazem os ajustes necessários. Mantêm a limpeza das lojas. Cuidam também de:

A – Administração de Recursos Humanos – 30%

1. Diariamente, supervisionam diretamente os colaboradores e, através deles, outros funcionários: dirigem atividades, programas deveres e horas de trabalho e seguem os resultados de vendas e produtividade. Instruem ou dirigem a instrução de novos funcionários nos procedimentos de trabalho, resultados esperados, programas de quotas de vendas, informação sobre produtos e preços e supervisionam a adesão a essas instruções.
2. Semanalmente, entrevistam candidatos, obtêm solicitações de emprego, determinam qualificações (utilizando questionários de emprego) e selecionam os candidatos para os cargos em aberto ou arquivam as solicitações de emprego para futuras considerações.
3. Mensalmente, determinam o número de funcionários necessários para as operações lucrativas da loja, considerando vendas individuais, produtividade, despesas salariais, requisitos futuros dos recursos humanos etc.
4. Mensalmente, preparam, planejam e conduzem reuniões com funcionários para instruí-los sobre novos produtos e políticas, desenvolvem entusiasmo para vendas, explicam programas de incentivos, ajudam nas demonstrações de vendas etc.
5. Semanalmente, treinam e dirigem o treinamento de novos empregados, seguindo programas de treinamento estabelecidos para a utilização eficaz, conduzem treinamento no cargo e supervisionam atividades de treinamento para os funcionários.

B – Vendas e promoção de vendas – 30%

1. Diariamente, avaliam as vendas da loja individualmente por funcionário, seguem o progresso de cada funcionário no alcance das cotas e de-

terminam e tomam as ações necessárias para ajudá-los a alcançarem as metas.

2. Diariamente, trabalham com os vendedores na fixação de objetivos de vendas e acompanham resultados, utilizando mapas e registros de vendas para assegurar o máximo esforço de vendas e utilização eficaz do tempo. Fazem reuniões com vendedores para determinar a eficácia de seus contatos, razões para falta de progresso e ajudam no fechamento de vendas e asseguram negócios adicionais.
3. Diariamente, contatam pessoalmente e por telefone clientes potenciais e negócios inativos, promovendo e solicitando vendas e serviços e acompanham o fechamento das vendas. Verificam a satisfação dos clientes e procuram assegurar as vendas para cada um deles.
4. Diariamente, contatam representantes comerciais para promoções especiais de vendas e definem possibilidades e requisitos de vendas de serviços.
5. Semanalmente, preparam materiais de propaganda, seguindo sugestões de *merchandising* e arranjam inserção de anúncios em jornais locais. Alertam os funcionários para tais programas de propaganda.
6. Sempre, mantêm o programa comercial de vendas a varejo e preços de acordo com as políticas estabelecidas.

C – Inventário de vendas e controle de despesas – 15%

1. Sempre revêem os registros de rotação de estoques, determinam passos corretivos necessários e tomam a ação apropriada. Estabelecem níveis de estoque e de pedidos de acordo com os resultados das vendas.
2. Mensalmente, preparam orçamentos de vendas e de despesas cobrindo as vendas estimadas e as despesas no período.
3. Diariamente, avaliam os mapas de controle das despesas, comparando as despesas atuais com os orçamentos previstos e determinam as ações necessárias para enquadrar-se nos orçamentos aprovados.
4. Sempre, são responsáveis pela integridade e acuracidade de todos os inventários, dados contábeis, *markup* e *markdown*.

D – Controles – 10%

1. Semanalmente, verificam estoques, equipamentos, serviços, observando as atividades da loja e determinando o equipamento a ser mantido em condições de operação. Inspeccionam todas as partes da loja, checando condições de segurança, precauções de incêndio e proteção dos ativos da companhia. Verificam créditos assegurados por entidades de informação de créditos e estabelecem limites de crédito.
2. Sempre, são responsáveis pela verificação de erros ou lançamentos de caixa.
3. Diariamente, Investigam queixas de clientes, fazendo ajustamentos ou tomando as ações corretivas necessárias para a satisfação do cliente.

E – Funções variadas – 15%

1. Semanalmente, lêem e assinalam toda correspondência sobre políticas operacionais das lojas e procedimentos administrativos; analisam e colocam em operação as novas políticas e procedimentos da companhia.
2. Mensalmente, preparam cartas ao gerente regional sobre o progresso da loja, planos de vendas, resultados alcançados, condições de mercado etc.

3. Diariamente, inspeccionam pneus e outras mercadorias, determinam escolhas, preparam propaganda e assuntos de crédito. Fazem os ajustes relacionados com as políticas.

4. Semanalmente, atendem às vendas locais e reuniões de organizações cívicas e tomam parte em assuntos cívicos e comunitários.

As figuras a seguir mostram a descrição das responsabilidades dos gerentes de loja e o formulário de avaliação do desempenho utilizada para avaliá-los.

QUESTÕES

1. Qual a sua opinião sobre a descrição das responsabilidades dos gerentes de loja da Firestone?
2. Como você montaria uma avaliação do desempenho a partir dessa descrição? Utilize a Figura 8.16.
3. Qual a parte da avaliação do desempenho utilizada pela Firestone que requer julgamentos subjetivos ou considerações do avaliador?
4. Suponha que um gerente de loja da Firestone recebeu uma avaliação de desempenho excelente. Isto significa que ele é promovível? Por quê? ☼

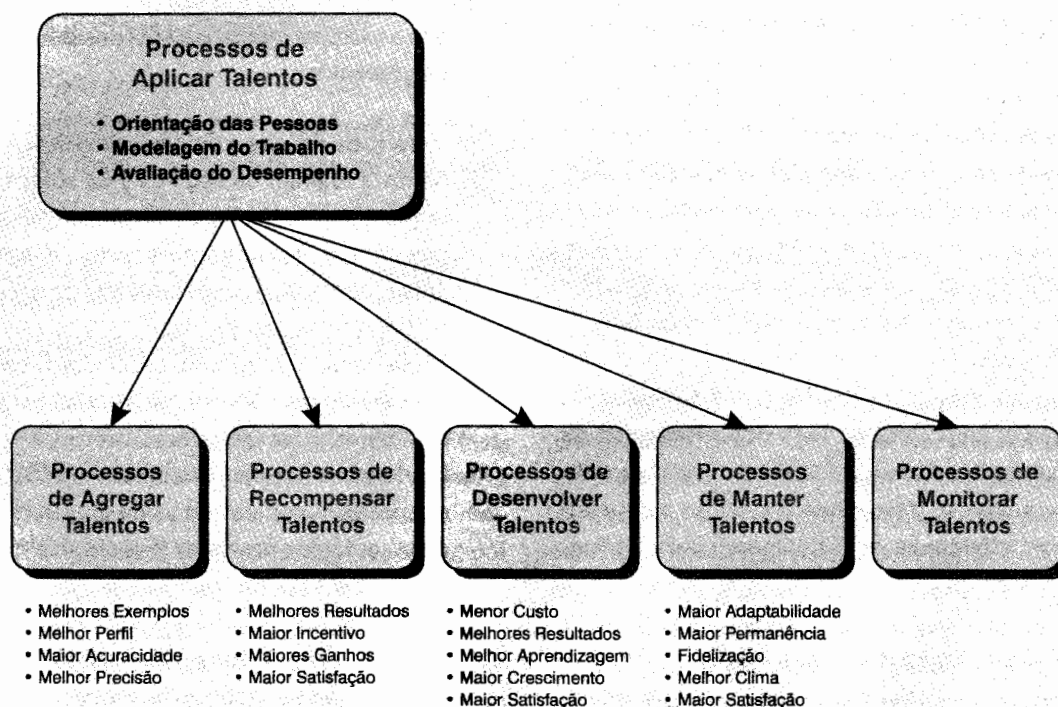


Figura 8.15. A influência dos processos de aplicar talentos nos demais processos.

▲ GP DE HOJE

A TI E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A tecnologia da informação (TI) está mudando a ARH. Existem no mercado muitos softwares de baixo custo como plataformas para a avaliação do desempenho e que apresentam menus com várias dimensões (fatores de avaliação com gradações diferentes), incluindo autonomia, iniciativa, comunicação, tomada de decisão, planejamento e produtividade. Cada dimensão cobre vários fatores de avaliação: comunicação pode cobrir fatores separados como escrita, comunicação verbal, receptividade para feedback, visão crítica, habilidade de ouvir, habilidade de manter os outros informados, abertura mental etc. Outros siste-

mas oferecem uma versão sofisticada da escala gráfica e permitem que o avaliador navegue por categorias de desempenho e de subfatores. O EPM (*Electronic Performance Monitoring*) é outro produto da TI que facilita a avaliação do desempenho. Na verdade, as organizações estão utilizando redes computadorizadas que permitem avaliar cotidianamente o desempenho das pessoas. Isso permite que as pessoas conectadas com o sistema possam se automonitorar e saber exatamente quando e como corrigir suas fraquezas e inadequações.

colaborador proporcionando uma constelação de percepções comparativas. Em alguns casos, outros fornecedores internos e clientes internos também são envolvidos no processo. No final, tabulados os dados, o avaliado recebe um relatório individual de forma reservada sobre os mapeamentos feitos como retroação. Com ele pode elaborar com seu gerente – e suporte do RH – um plano individual de desenvolvimento.

A avaliação do desempenho funciona como elemento integrador das práticas de GP conforme a Figura 8.15.

Gestão do Desempenho Humano

Cada vez mais a avaliação do desempenho está se estendendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando fortemente para o que denominamos gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz para a organização em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas. Este é maximizado quando as pessoas aplicam ao máximo as suas habilidades e competências nas atividades da organização e esta se configura estruturalmente para reforçar e incrementar o desempenho humano e dirigi-lo para seus objetivos estratégicos.

A avaliação trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que nele terá o indivíduo ou o grupo que o proporcionou. Isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor suas habilidades individuais e sociais.

Aplicações da Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho tem várias aplicações e propósitos, tais como:

1. *Processos de agregar pessoas.* A avaliação do desempenho funciona como insumo para o inventário de habilidades para construção do banco de talentos e para o planejamento de RH. Constitui a base de informação para o recrutamento e seleção ao indicar as características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão futuramente cobrados pelo resultado final de suas unidades negócios.
2. *Processos de aplicar pessoas.* Proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos, tarefas e competências.

3. *Processos de recompensar pessoas.* Indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Ajuda a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas como aumentos salariais ou promoções, ou a decidir quem deve ser desligado da organização. Em suma, deve encorajar a iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular o esforço de fazer melhor as coisas.
4. *Processos de desenvolver pessoas.* Indica os pontos fortes e fracos de cada pessoa, quais os colaboradores que necessitam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.
5. *Processos de manter pessoas.* Indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.
6. *Processos de monitorar pessoas.* Proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. É a base para a discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos do trabalho. Proporciona uma interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. Além do mais, a avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar o próprio programa de RH.

Resumo do capítulo

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ela faz parte das práticas que as organizações adotam para administrar suas operações com excelência. A avaliação pode ser feita pela própria pessoa (auto-avaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros

Principais responsabilidades (Qualidade e descrição do cargo)	Níveis de desempenho (Medidas para critérios de sucesso)	Desempenho do subordinado			
		< 50%	50-75%	75-90%	> 90%
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Figura 8.16. Estabelecimento de padrões e registro de resultados.

Instruções: Avalie o desempenho do gerente em relação aos padrões estabelecidos. **Análise os** itens de qualidade (se é ótimo), de quantidade (quanto) e métodos de trabalho (como **obtem** resultados). Quais as responsabilidades do cargo que estão bem desempenhadas? Quais os padrões de trabalho que não estão sendo cumpridos. Complete esta seção antes de **entrevistar** o funcionário.

Pontos fortes do desempenho em relação aos padrões:

Áreas de desempenho abaixo dos padrões:

Entrevista e desenvolvimento de planos:
Instruções: A entrevista de aconselhamento é parte importante do programa de resultados. A parte abaixo deve ser completada após a entrevista. Comente a reação do funcionário à retroação fornecida e os planos desenvolvidos com ele para melhorar os resultados. Seja específico.

Reação do funcionário à entrevista de retroação:

Plano para a melhoria do desempenho:

Assinatura

Figura 8.17. Comentários sobre o desempenho.

ao redor (360°), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação. Os métodos tradicionais de avaliação são as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, os incidentes críticos e as listagens de verificação. Todos esses métodos padecem de críticas severas. Os métodos modernos se situam ao redor da administração participativa por objetivos (APPO). A avaliação do desempenho tem várias aplicações em todos os processos de gestão de pessoas.

Exercícios

1. Defina avaliação do desempenho.
2. O que se deve medir na avaliação do desempenho?
3. Quais as questões fundamentais na avaliação do desempenho?
4. Por que se avalia o desempenho?
5. Como as empresas fazem para administrar seus serviços com excelência?
6. Quem deve avaliar o desempenho? Quais as alternativas possíveis? Explique-as.
7. O que significa avaliação 360°?
8. Qual sua opinião a respeito da avaliação pelo órgão de RH?
9. Explique o método das escalas gráficas.
10. Quais suas vantagens e suas limitações?
11. Explique o método da escolha forçada.
12. Quais suas vantagens e suas limitações?
13. Explique o método da pesquisa de campo.
14. Quais suas vantagens e suas limitações?
15. Explique o método dos incidentes críticos.
16. Explique o método das listas de verificação.
17. Quais as críticas quanto aos métodos tradicionais de avaliação?
18. Explique as novas abordagens na avaliação do desempenho.
19. Explique a avaliação participativa por objetivos (APPO).
20. Explique a avaliação do desempenho em 360°.

21. O que significa formulação de objetivos consensuais?
22. O que significa retroação intensiva e contínua?
23. Comente os padrões de desempenho na GE e na American Airlines.
24. Quais as aplicações da avaliação do desempenho?
25. Comente a avaliação dos gerentes na Firestone.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

<http://entrepreneurship.mit.edu>
www.avilar.com
www.axialent.com
www.blanchard.com
www.careerplanning.about.com
www.chatfieldgroup.com
www.conexis.com
www.convergys.com
www.cpp.com
www.ebri.com
www.fastcompany.com
www.gartner.com
www.hewitt.com
www.hhrm.org
www.hrh.com
www.hrtechnologyconference.com
www.iacet.org
www.ikmagazine.com
www.iscebs.org
www.iss.org
www.kenexa.com
www.lifemanual.com
www.Opnepine.demon.com.uk/people.htm
www.optiprise.com
www.peoplekeys.com
www.peoplesoft.com
www.sunopsis.com
www.teamspace.com
www.towersperrin.com
www.worldtrans.org/thinkers/senge.htm

Referências bibliográficas

1. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 165.
2. Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 280.
3. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 256.
4. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 166.
5. Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal". *Harvard Business Review*, setembro-outubro de 1972, p. 133-134.
6. Harold Koontz, "Making Managerial Appraisal Effective". *California Management Review*, 15, 1972, p. 46-5.
7. Linda J. Segall, "KISS Appraisal Woes Goodbye". *Supervisory Management*, 34, dezembro de 1989, p. 23-25.
8. George A. Rider. "Performance Review: A Mixed Bag". *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1973, p. 61-67.
9. Extraído de: Philip Kotler. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas, 1996.
10. Hal F. Rosenbluth & Diane McFerrin Peters. *The Customer Comes Second*. Nova York, William Morrow & Co., 1992.
11. Extraído de: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 360-367.
12. Extraído de: *Performance Management Process*. "Redbook", Chevron Corporation, julho de 1988, p. C1-C2.
13. Fonte: Idalberto Chiavenato *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes da Administração*. São Paulo, Makron Books, 1999.
14. Adaptado de: Richard L. Daft. *Management*. Orlando, FL, The Dryden Press, 1994, p. 195.



15. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, São Paulo, Atlas, 2004.
16. Extraído de Samuel C. Certo. *Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 437-438.
17. Tom Peters. *Del Caos a la Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas*. Madrid, Folio, 1989, p. 625-630.
18. Idalberto Chiavenato. *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo, Atlas, 2001.
19. Extraído de John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 296-299.

PARTE IV

Recompensando Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 9
Remuneração
- Capítulo 10
Programas de Incentivos
- Capítulo 11
Benefícios e Serviços

OS PROCESSOS DE RECOMPENSAR AS pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Ao longo desta parte, será importante comparar e avaliar os sistemas de recompensas desenvolvidos pelas organizações. A variabilidade é enorme. Algumas organizações ainda utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos flexíveis, mais avançados e sofisticados para incentivar e motivar as pessoas que nelas trabalham. A Figura IV.2 mostra as duas posições: a abordagem tradicional e a abordagem moderna nos processos de recompensar pessoas.

Na abordagem tradicional, predomina o modelo do *homo economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos salariais, financeiros e materiais. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, atende a processos padronizados de avaliação de cargos, dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os funcionários, indistintamente e sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. A remuneração é baseada no tempo e não no desempenho, com ênfase no passado do funcionário e em valores fixos e estáticos.

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto-realização etc. Aqui, a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis.

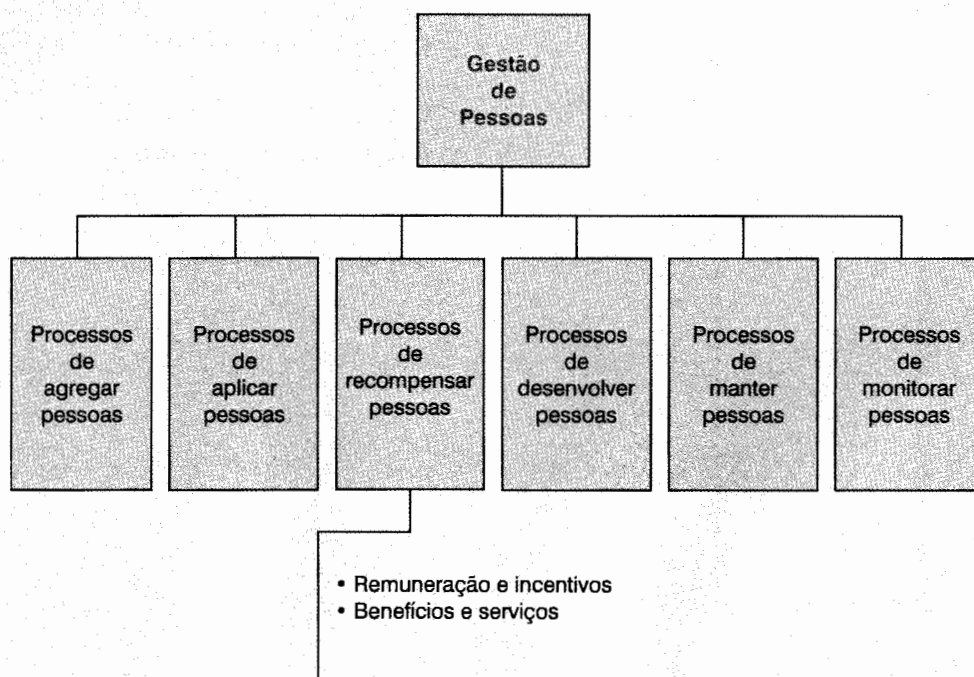


Figura IV.1. Os processos de recompensar as pessoas.

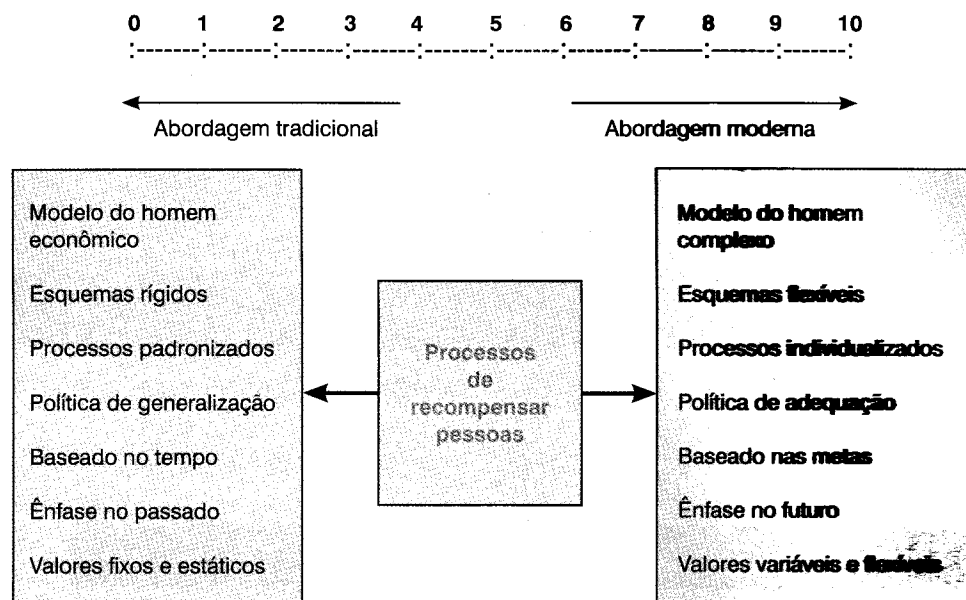


Figura IV.2. Que nota você daria para os processos de recompensas de pessoas em sua organização?
 Extraído de: Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. Por um lado, as recompensas visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização. Contudo, por outro lado, as recompensas afetam os custos laborais. Por essa razão, é importante compreender os aspectos básicos do desenho e administração do sistema de recompensas.

Esta quarta parte será dedicada aos processos que as organizações utilizam para incentivar e re-

compensar os seus participantes, seja em função das posições ocupadas, do tempo na organização, do desempenho alcançado ou das metas e resultados a serem cumpridos. A remuneração, os incentivos e os benefícios e serviços oferecidos aos funcionários serão os temas principais desta parte. No Capítulo 9, abordaremos a remuneração, seus fundamentos e desdobramentos em termos de encargos sociais. No Capítulo 10, descreveremos os vários tipos de programas de incentivos ao pessoal e suas principais características. No Capítulo 11, abordaremos os benefícios e serviços oferecidos aos funcionários.

CAPÍTULO 9

REMUNERAÇÃO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir as recompensas oferecidas aos parceiros da organização.
- Definir o conceito de remuneração e de incentivos.
- Descrever os componentes da remuneração total.
- Compreender o desenho do sistema de remuneração.
- Descrever os métodos de avaliação de cargos.
- Descrever o processo de pesquisa salarial.
- Definir os tipos de remuneração variável e flexível.

O que veremos adiante

- Recompensas Organizacionais
- Conceito de Remuneração
- Desenho do Sistema de Remuneração
- Conceito de Administração de Salários
- Avaliação e Classificação de Cargos
- Pesquisa Salarial
- Remuneração por competências
- Decorrências dos Salários
- Política Salarial

CASO INTRODUTÓRIO

A PREOCUPAÇÃO DE RAFAEL

Rafael Ferreira é um dos melhores gerentes da Companhia Mercúrio de Combustíveis. Está na casa há 12 anos, fez uma carreira fenomenal e agora dirige toda a área de mercado industrial da companhia. É uma responsabilidade ter de cuidar de um grupo considerável de empresas clientes em um mercado competitivo e dinâmico. Rafael gosta do seu trabalho e tem orgulho do que faz. Está bem entrosado na empresa e relaciona-se bem com os colegas. Acha que tem muito futuro

pela frente. Mas guarda algumas preocupações no seu íntimo. Esse futuro caminha muito devagar. Tem uma boa posição na companhia. Ganha um bom salário fixo, embora não seja formidável. Tudo na Mercúrio é muito certinho e padronizado. A esposa de Rafael acha que ele merecia muito mais do que a empresa lhe oferece. Ela sempre diz ao marido que a empresa é amarrada em normas e regras burocráticas e não quebra as regras do jogo. ❁

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

Recompensas Organizacionais

A atividade organizacional pode ser visualizada como um complicado processo de conversão de vários recursos através de um sistema integrado capaz de proporcionar saídas ou resultados. O processo de conversão requer uma combinação ótima de entradas como esforço humano, tecnologia, matérias-primas, capital, em um conjunto de trabalho para produzir um resultado desejado. O elemento humano é parte vital e imprescindível dessa atividade. Os economistas costumam visualizar três fatores de produção – recursos naturais, capital e trabalho. Quando os três são reunidos e combinados por uma adequada administração, cria-se mais capital ou riqueza. Para quem conhece a teoria de sistemas, isso representa um fenômeno sinérgico ou emergente sistêmico. O capital ou riqueza que se cria é repartido entre as

partes envolvidas na sua geração: uma parte, em forma de custo, passa aos fornecedores (que proporcionaram as matérias-primas ou equipamentos, os proprietários de máquinas, equipamentos ou edifícios alugados etc.); a outra, em forma de juros (para aqueles que emprestaram o dinheiro à organização); a outra parte, em forma de dividendos (para aqueles que forneceram o capital de participação ou de risco para o negócio); e, enfim, outra parte, em forma de salários (aos funcionários e encargos sociais decorrentes). Assim, cada recurso produtivo tem o

DICAS

PARTICIPAÇÃO DOS PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO

Vimos no Capítulo 1 que todo processo produtivo somente se torna viável quando envolve a participação conjunta de diversos parceiros (ou *stakeholders*), cada qual contribuindo com algum esforço ou recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, serviços, tecnologias, edifícios ou bens alugados etc. Os investidores e acionistas contribuem com capital e créditos que possibilitam a aquisição de outros recursos produtivos. As pessoas que trabalham na empresa contribuem com seus conhecimentos, capacidades e competências executando tarefas diversas. Os clientes contribuem para a organização adquirindo os bens ou serviços e pagando por eles. Cada um desses parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter algum retorno pela sua contribuição. É preciso retribuir a todas essas contribuições.

seu custo e o seu benefício. O seu investimento e o seu retorno. É o emergente sistêmico ou efeito sinérgico que faz com que o benefício seja maior do que o custo e que o retorno compense o investimento efetuado.

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico. Com esses resultados, torna-se possível um retorno maior às contribuições efetuadas, e manter-se a continuidade do negócio.

Conceito de Remuneração

Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total. A remuneração to-

tal de um funcionário é constituída de três componentes principais, como mostra a Figura 9.1. A proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra.

▲ GP DE HOJE

GERAR RIQUEZA E DISTRIBUIR RIQUEZA

A geração de riqueza é um dos principais objetivos das organizações. E esse objetivo depende de outro: a distribuição da riqueza gerada entre os parceiros que contribuíram para a sua geração. Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de retribuição e recompensas dos seus parceiros. As recompensas representam um custo para a organização. As organizações precisam analisar a relação entre custos e benefícios de seus sistemas de recompensas. Em outras palavras, os sistemas de recompensas devem trazer algum retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições à organização. ▀

Os três componentes da remuneração total

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica,

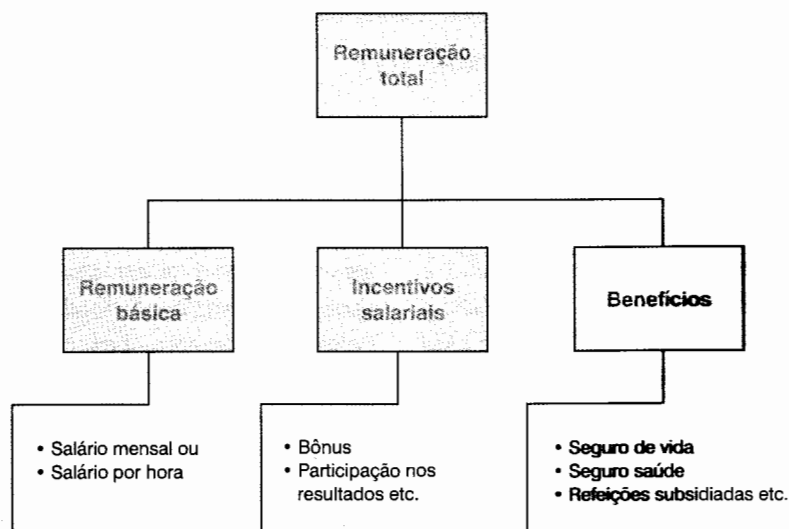


Figura 9.1. Os três componentes da remuneração total.

que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. A remuneração básica é representada pelo salário, mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho.¹ Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão-de-obra. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas que veremos mais adiante.

Recompensas financeiras e não-financeiras

As recompensas podem ser classificadas como: recompensas financeiras e recompensas não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas e indiretas. A Figura 9.2 dá uma idéia resumida a respeito.

A recompensa financeira direta consiste do pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo. O salário pode ser direto ou indireto. O salário direto é aquele percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado. Pode se referir ao mês ou à hora trabalhados. Os empregados horistas recebem o correspondente ao número de horas efetivamente trabalhadas no mês (excluindo-se o descanso semanal remunerado – DSR) multiplicado pelo valor do salário por hora. Os empregados mensalistas recebem o valor do seu salário mensal. O uso do salário horário para o pessoal direto facilita o cálculo dos custos de produção: as horas trabalhadas vão para os custos diretos de produção, enquanto as horas não trabalhadas (DSR e férias) e os encargos sociais vão para os custos indiretos. Como os mensalistas são definidos como pessoal indireto (não relacionado diretamente com o processo produtivo), os seus salários e encargos sociais vão para o orçamento de despesas da organização.

A recompensa financeira indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

REMUNERAÇÃO É CUSTO OU INVESTIMENTO?

A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho. A remuneração constitui o mais importante custo de muitas organizações. Os custos de pessoal atingem cerca de 60% dos custos totais em empresas de manufatura e em muitas organizações de serviços. Em alguns casos, os custos laborais – incluindo salários e encargos sociais – chegam a 80% do orçamento anual de despesas, como é o caso do U.S. Postal Service. Isso significa que a eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa em aumentar ou reduzir a competitividade organizacional.² Uma organização de alta tecnologia depende dos resultados de sua pesquisa e de-

envolvimento para gerar novos produtos e serviços e pode perder sua capacidade de inovação e competitividade se oferecer uma recompensa salarial insuficiente para o seu pessoal, permitindo que seus concorrentes façam pirataria e roubem seus melhores talentos. Como pagar e a quem pagar são dois aspectos cruciais na estratégia das organizações, pois afetam o lado do custo do esquema financeiro e determinam a maneira pela qual elas conseguem um alto ou baixo retorno do dinheiro aplicado em remuneração. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas suas relações com os seus próprios empregados. *

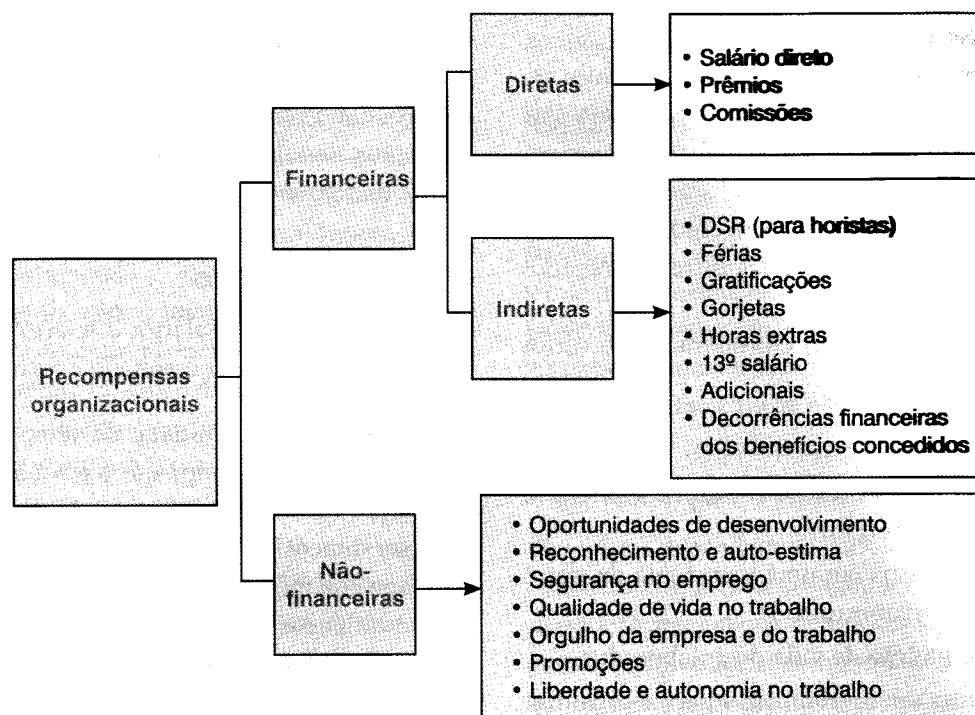


Figura 9.2. Os diversos tipos de recompensas.

do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.). A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração. Assim, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização. A remuneração é gênero e o salário é espécie.

Salário nominal e salário real

Na verdade, o salário representa a principal forma de recompensa organizacional. Existe o salário nominal e o salário real. O salário nominal representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual



DICAS

VENDO O CONJUNTO E NÃO SUAS PARTES

As recompensas não-financeiras oferecidas pela organização, como orgulho, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego etc., afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração. Daí a necessidade de considerar todas as recompensas no seu conjunto total. Pense nisso.

pelo cargo ocupado. Em uma economia inflacionária, quando o salário nominal não é atualizado periodicamente, sofre erosão e conseqüente perda de poder aquisitivo. O salário real representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensal ou semanalmente e corresponde ao poder aquisitivo. O poder aquisitivo é a quantidade de mercadorias que pode ser adquirida com o salário. Assim, a mera reposição do valor real não significa aumento salarial: o salário nominal é alterado para proporcionar o salário real equivalente em período anterior. Daí a distinção entre reajustamento do salário (recomposi-

ção do salário real) e aumento real do salário (acréscimo do salário real).

Há também o salário mínimo, que é a menor remuneração permitida por lei para trabalhadores de um país ou ramo de atividade econômica. Sua fixação significa uma intervenção do Estado no mercado de trabalho, ou – como ocorre em muitos países – resulta de negociações coletivas entre empregados e empregadores.³

Assim, o salário pode ser considerado sob vários aspectos diferentes:

1. É o pagamento de um trabalho.
2. Constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização.
3. Coloca a pessoa em uma hierarquia de status dentro da organização.
4. Define o padrão de vida do colaborador.
5. Representa um investimento para a organização que produz retorno.

O salário constitui o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. Todas as

pessoas aplicam seu tempo e esforço nas organizações e, em decorrência, recebem dinheiro, que representa a troca entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador. A administração salarial é o processo de administrar o programa de remuneração da organização.

Os tipos de salário

Existem três tipos de salário: o salário por unidade de tempo, o salário por resultado e o salário-tarefa.

1. O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Por essa razão, as pessoas são denominadas horistas ou mensalistas.
2. O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados).
3. O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: a pessoa está sujeita a uma jornada de trabalho ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

DICAS

VÁRIOS CONCEITOS DE REMUNERAÇÃO

- **Remuneração** é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.⁴
- **Remuneração** é a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais.⁵
- **Remuneração** inclui retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego.⁶
- **Remuneração** é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.⁷
- **Remuneração** é um processo de troca: de um lado, as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho.

Os significados do salário

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro – elemento simbólico e intercambiável –, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

Para as pessoas, o trabalho é considerado como um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Segundo a teoria da expectância, o salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. E o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. O

contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e de prestígio, o que influencia seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico.⁸

Para a organização, o salário representa, a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como um meio de agregar valor e obter um retorno maior a curto ou médio prazo.

A proporção dos salários e respectivos encargos sociais no valor do produto ou do serviço oferecido pela organização depende do ramo de atividade da organização. Quanto mais automatizada for a produção (tecnologia de capital intensivo), tanto menor a participação dos salários nos custos de produção. Por outro lado, quanto maior o índice de manufatura (tecnologia de mão-de-obra intensiva), maior será a incidência dos salários e encargos nos custos de produção. Em qualquer dos casos, os salários sempre representam para a organização um respeitável volume de di-

nheiro que precisa ser muito bem administrado. Daí a necessidade de administração dos salários.

EXERCÍCIO Salário como fonte de satisfação das necessidades humanas

Você se lembra da hierarquia de necessidades de Maslow, da teoria dos dois fatores de Herzberg e da teoria da expectativa? São três importantes modelos teóricos de motivação. Pois bem. Utilize os três modelos para demonstrar como o salário pode satisfazer direta ou indiretamente as necessidades humanas.

A composição dos salários

Os salários dependem de vários fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) que os condicionam fortemente. A definição dos salários é complexa e envolve decisões múltiplas, pois os fatores internos e externos são inter-relacionados e exercem efeitos diferenciados sobre os salários. Esses fatores atuam independente ou harmonicamente uns com os outros, no sentido de elevar ou baixar os salários. Geralmente, as decisões a respeito dos salários são tomadas levando em conta todo o conjunto dos fatores internos e externos, que forma o composto salarial, como mostra a Figura 9.3.

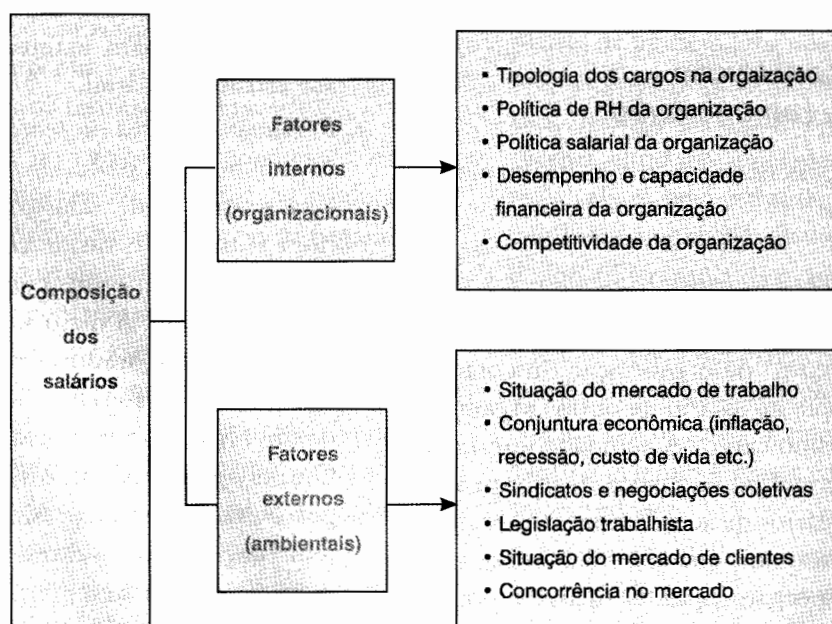


Figura 9.3. O composto salarial.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PREOCUPAÇÃO DE RAFAEL

Rafael não é um gerente acomodado. Pelo contrário, é um rapaz com espírito empreendedor e que quer crescer a todo custo. Mas a companhia não o ajuda, pois impõe sempre uma porção de trâmites e papelório que mais atrapalham do que ajudam no seu trabalho. Rafael gostaria de ter mais responsabilidade, mais autoridade e assumir mais riscos no seu trabalho. Conhece os objetivos or-

ganizacionais que precisa ajudar a alcançar e colabora com todas as forças para que eles sejam atingidos. Mas tem plena consciência de que os seus objetivos pessoais – como enfrentar riscos e desafios, ter mais autoridade e responsabilidade, crescer pessoal e profissionalmente – são continuamente frustrados. Por vezes, tem a nítida impressão de que está na empresa errada. ●

Desenho do Sistema de Remuneração

A remuneração é um assunto complicado, pois depende de inúmeros fatores. Há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração. A construção do plano de remuneração requer certos cuidados pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências.⁹ O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.¹⁰

Critérios para construção de um plano de remuneração

Nove critérios são básicos na construção de um plano de remuneração:¹¹

1. *Equilíbrio interno versus equilíbrio externo.*

O plano de remuneração pode ser percebido como justo dentro da organização ou como justo em relação ao salário de outras organizações do mesmo cargo? A equidade interna obedece ao princípio da justiça distributiva, que fixa os salários de acordo com as contribuições ou insumos que os colaboradores trocam com a organização. O salário representa o mais importante desses resultados, apesar da importância dos benefícios não-monetários. Dentro desta perspectiva psicos-

sicológica, as pessoas estão sempre comparando o que contribuem para a organização com o retorno que dela recebem e comparando essa equação de insumo/resultado com a dos colegas dentro e fora da organização. O modelo de justiça distributiva salienta que as pessoas estarão satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar. Por outro lado, a equidade externa obedece ao modelo do mercado de trabalho, que fixa os salários conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade. A equidade externa alinha os salários da organização com os do mercado de trabalho. A organização precisa balancear os dois tipos de equilíbrio para manter consistência em sua estrutura salarial.

2. *Remuneração fixa ou remuneração variável.*

A remuneração pode ser paga em uma base fixa – através de salários mensais ou por hora – ou pode variar conforme critérios previamente definidos como metas e lucros da organização. A maioria das organizações paga seus colaboradores na base de salários mensais, pois isso reduz os riscos tanto para o empregador como para o colaborador. Outras optam por valores flexíveis para cargos elevados como presidentes e diretores (em função dos resultados operacionais) e vendedores (na base de comissões de vendas). A Apple Computer adota a remuneração flexível para obter vantagens para a empresa e para os colaboradores, pois eles pre-

ferem salários baixos em troca de ações da companhia. Muitos deles ficaram milionários na década de 1980. Os gerentes de lojas da Wal-Mart trabalharam durante anos em troca de salários baixos e ações da companhia e não se arrependem disso.

3. *Desempenho ou tempo de casa.* A remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais ou pode enfatizar o tempo de casa do funcionário na organização. A remuneração contingencial por desempenho pode adotar salário por produção (ganho baseado nas unidades produzidas) e comissões de vendas. Muitas empresas usam prêmios por sugestões de redução de custos, bônus pelo atendimento perfeito ao cliente ou pagamento de mérito baseado nas avaliações do desempenho. Algumas organizações oferecem remuneração contingencial por tempo de casa que proporciona um salário em função do cargo, acrescido de um valor adicional pelos anos de trabalho na casa. A progressão de salários também pode ocorrer nas promoções dentro da organização. Na verdade, a cultura organizacional é que vai definir qual a ênfase a escolher. Na 3M, onde predomina uma cultura de criatividade e de inovação, a remuneração enfatiza o desempenho e a contribuição das pessoas para os seus resultados finais.

4. *Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa.* A compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como os conhecimentos e competências da pessoa contribuem para o trabalho ou para a organização. O sistema tradicional privilegia o salário pela contribuição do cargo e não como o colaborador o desempenha. Nele, o cargo representa a unidade da análise para a determinação da estrutura salarial. É o cargo e não o seu ocupante que interessa. A política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os colaboradores recebem treinamento intensivo para aprender

as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer através de promoções na carreira. Já o sistema de remuneração baseada nas competências se baseia nos talentos que as pessoas devem possuir para serem aplicados a uma variedade de tarefas e situações.¹² A remuneração aumenta na medida em que a pessoa se torne capaz de desempenhar mais atividades com sucesso. Ao contrário, a remuneração baseada no indivíduo é indicada quando a força de trabalho é educada e possui capacidade e vontade de aprender novas tarefas, a tecnologia e a estrutura organizacional mudam constantemente, as oportunidades para mobilidade vertical são limitadas, a participação e o espírito de equipe são encorajados na organização e os custos de rotatividade e absenteísmo em termos de perdas de produção são elevados.¹³

5. *Igualitarismo ou elitismo.* A remuneração pode incluir o maior número possível de colaboradores sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou pode estabelecer diferentes planos conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo). No sistema igualitário, todos os colaboradores participam do mesmo sistema de remuneração e os planos de participação nos resultados fixam a mesma porcentagem para todos os funcionários, do topo até a base da organização. Já o sistema elitista é utilizado por organizações mais velhas, bem estabelecidas no mercado e pequena competição. O elitismo reforça a tradicional hierarquia da organização. A tendência atual se move para os sistemas igualitários que dão pouca importância aos níveis hierárquicos, proporcionando flexibilidade e encorajando maior relacionamento entre subordinados e gerentes e maior cooperação entre os colaboradores.

6. *Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado.* Os funcionários podem ser remunerados em um nível percentual abaixo ou acima do mercado. Essa escolha afeta os custos da organização e a satisfação dos colaboradores.

A decisão de pagar abaixo do mercado é comum em organizações pequenas, jovens e não sindicalizadas e que operam em áreas economicamente pouco desenvolvidas e que apresentam elevada proporção de mulheres e minorias em sua força de trabalho. A decisão de pagar acima do mercado é comum em organizações que procuram reter e motivar seus colaboradores e minimizar seus custos de rotatividade e absenteísmo.

7. *Prêmios monetários ou prêmios não-monetários.* O plano de remuneração pode enfatizar colaboradores motivados através de recompensas monetárias, como salários e prêmios salariais, ou pode enfatizar recompensas não-monetárias como trabalhos mais interessantes ou segurança no emprego. Os prêmios monetários são dados em dinheiro e reforçam a responsabilidade e o alcance individual de objetivos, enquanto os não-monetários reforçam o comprometimento com a organização. Os prêmios monetários predominam nas organizações que atuam em mercados voláteis com pouca segurança no emprego, que valorizam mais as vendas do que o serviço ao consumidor, e entre aquelas que acentuam um clima interno competitivo em vez de comprometimento do colaborador a longo prazo. Os prêmios não-monetários são intangíveis e incluem trabalho interessante e agradável, desafios e reconhecimento público. Certos prêmios não-monetários podem ser transformados em dinheiro no futuro (como aquisição de ações da companhia ou planos de aposentadoria).
8. *Remuneração aberta ou remuneração confidencial.* Os colaboradores podem ter acesso aberto à informação sobre a remuneração de outros colegas e como as decisões salariais são tomadas (remuneração aberta) ou esse conhecimento é evitado entre os funcionários (remuneração confidencial). As organizações variam quanto à maneira como comunicam os níveis de remuneração aos seus colaboradores. O salário aberto tem duas vantagens sobre o salário confidencializado: quando os sa-

lários são secretos as pessoas se sentem mais sub-recompensadas do que realmente são e os gerentes precisam se cercar de cuidados para não haver vazamentos nas informações. Já o salário aberto força os gerentes a defenderem publicamente suas decisões, o custo de uma decisão errada é maior e leva os gerentes a serem menos inovadores. A remuneração aberta é mais bem-sucedida nas organizações com grande envolvimento dos funcionários e com uma cultura igualitária que promove confiança e comprometimento.

9. *Centralização ou descentralização das decisões salariais.* As decisões sobre remuneração podem ser controladas em um órgão central ou podem ser delegadas aos gerentes das unidades organizacionais. No sistema centralizado, as decisões são tomadas e controladas geralmente no DRH. No sistema descentralizado, as decisões são delegadas aos gerentes de linha. A centralização é apropriada quando a organização considera prudente atribuir a responsabilidade a especialistas pelos registros e controles, pesquisas salariais e administração de benefícios para enfrentar desafios legais e trabalhistas. A Monsanto descentralizou sua função de remuneração nos idos de 1986, como parte de um esforço para dar maior autonomia a cada uma de suas quatro unidades operacionais. A filosofia é corporativa, mas os padrões de desempenho e de incentivos variam de uma unidade para outra. A unidade fabril mede o desempenho do colaborador através de critérios como produtividade, custos e segurança, enquanto o grupo de vendas usa critérios como volume de vendas e geração de novas vendas. Como os gerentes de cada unidade são bem equipados para avaliar seus funcionários em uma base diária, o papel do órgão de remuneração foi alterado para a definição de políticas e diretrizes básicas. Os profissionais de RH da Monsanto solicitam insumos sobre remuneração dos gerentes e colaboradores para monitorar as políticas e diretrizes básicas.

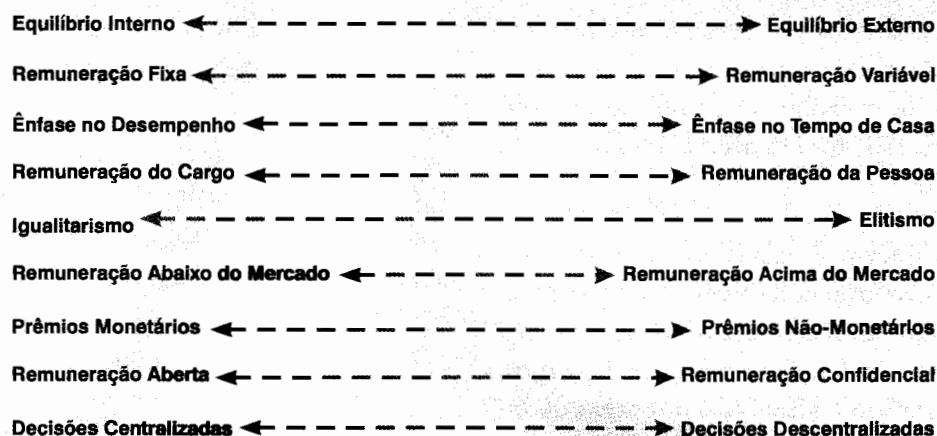


Figura 9.4. Os critérios para definir a construção de um plano de remuneração.

Conceito de Administração de Salários

Administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de atividades, a administração salarial é um assunto que envolve a organização como um todo e que repercute em todos os seus níveis e se-

tores. Uma estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais relacionado com os diferentes cargos existentes na organização. Para estabelecer e manter estruturas salariais eqüitativas e justas, torna-se necessário estabelecer duas formas de equilíbrio, a saber:¹⁴

1. *Equilíbrio interno.* Ou seja, consistência interna entre os salários em relação aos cargos da própria organização. O equilíbrio interno exige uma estrutura salarial justa e bem dosada.

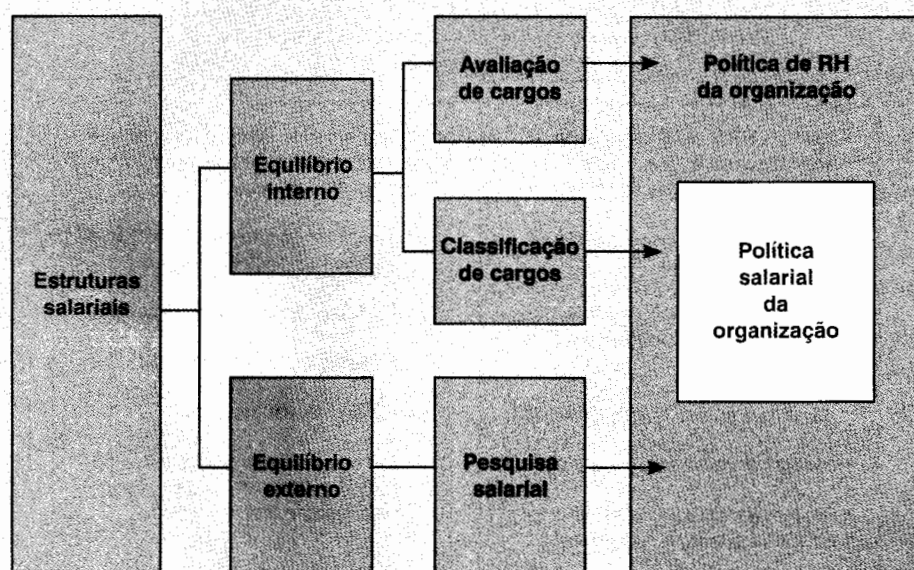


Figura 9.5. Os fundamentos da administração de salários.

2. *Equilíbrio externo.* Ou seja, consistência externa dos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no mercado de trabalho. O equilíbrio externo exige uma estrutura salarial compatível com o mercado.

O equilíbrio interno é alcançado por meio de informações obtidas através da avaliação e classificação de cargos, que geralmente são baseadas em um programa prévio de descrição e análise de cargos. O equilíbrio externo é alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisas de salários. Com essas informações internas e externas, a organização pode traçar sua política salarial – como parte de sua política de RH – para normalizar os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal. A política salarial constitui um aspecto particular e específico das políticas de RH da organização.

Objetivos da administração de salários

O sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos:¹⁵

1. Atrair e reter talentos na organização.

2. Motivação e obtenção de engajamento comprometimento do pessoal.
3. Aumento da produtividade e qualidade no trabalho.
4. Controle de custos laborais.
5. Tratamento justo e equitativo às pessoas.
6. Cumprimento da legislação trabalhista.
7. Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais.
8. Proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho.

Alguns sistemas privilegiam algum ou alguns destes objetivos em detrimento de outros, como mostra a Figura 9.6.

Qual é o foco da remuneração?

Entre tantas definições, provavelmente a mais ampla é estabelecer qual é o foco da remuneração: ela deve ser baseada nos cargos ou nas competências individuais? Cada vez mais as organizações estão migrando do foco nos cargos para o foco nas competências. A Figura 9.7 mostra as diferenças.

Vejamos inicialmente a remuneração baseada em cargo.

Hewlett-Packard	Astra-Merck
• Ajudar a HP a continuar a atrair pessoas criativas e entusiasmadas que contribuam para seu sucesso • Remunerar como as empresas líderes do mercado • Refletir a contribuição sustentada e relativa de cada unidade ou divisão da HP • Ser uma empresa aberta e receptiva • Assegurar tratamento justo e digno • Ser inovadora, competitiva e equitativa quanto à remuneração	• Proporcionar comprometimento e responsabilidade e incrementar o trabalho em equipe • Balancear os interesses imediatos com os objetivos estratégicos • Premiar o desempenho excelente • Promover justiça equitativa • Apresentar simplicidade • Ser competitiva e pagar acima do nível do percentil 75 no mercado de concorrentes

Figura 9.6. Comparação entre objetivos de dois sistemas de remuneração.¹⁶

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PREOCUPAÇÃO DE RAFAEL

Além disso, Rafael se acha pouco recompensado pelo que faz. Seu salário não faz justiça às contribuições que proporciona à empresa. Acha que algo está errado, mas não sabe exatamente onde e como. Olhando os salários ao seu redor, Rafael não visualiza nenhuma distorção ou

discrepância. Seus colegas ganham exatamente como ele. Seus diretores ganham proporcionalmente mais e seus subordinados proporcionalmente menos. A lógica do sistema é perfeita. Há uma fria proporcionalidade matemática nos salários internos da empresa. ●

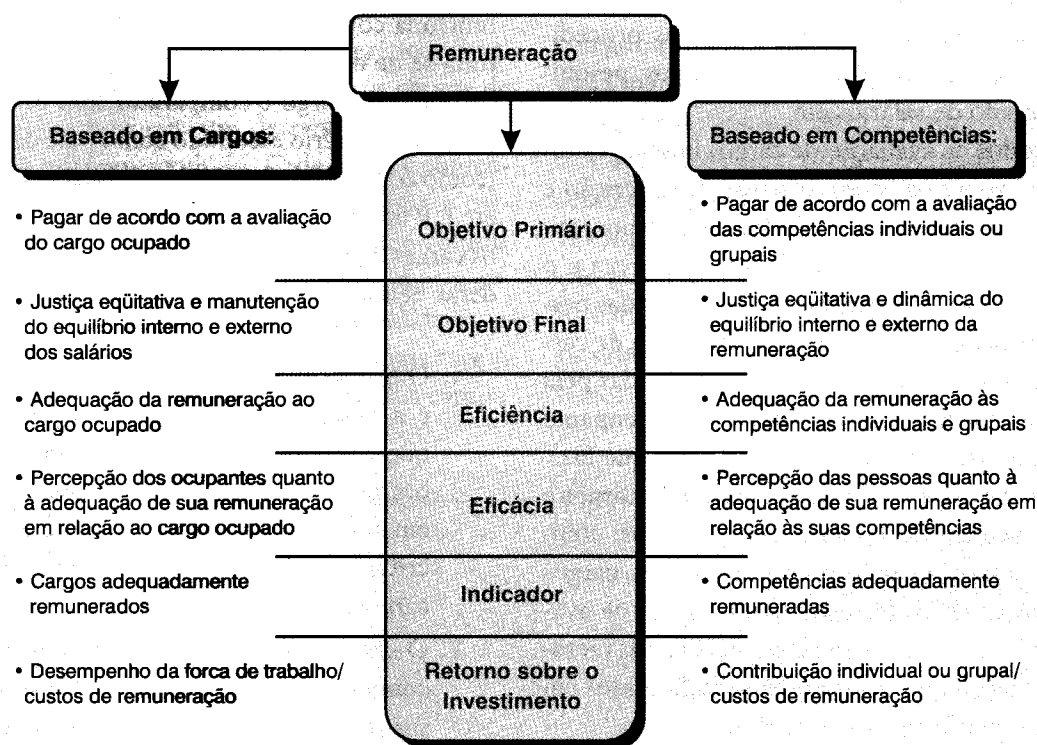


Figura 9.7. Remuneração baseada no cargo x remuneração baseada em competências.

Avaliação e Classificação de Cargos

Para assegurar o equilíbrio interno dos salários, a administração salarial utiliza a avaliação e classificação dos cargos. Ambas representam esquemas tradicionais para cotejar os cargos e perfilá-los na estrutura de salários da organização. A avaliação de cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos. A classificação de cargos é o processo de

comparar o valor relativo dos cargos, a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que podem ser utilizadas como base para a estrutura de salários. A avaliação e classificação de cargos constituem as técnicas tradicionais para definir uma estrutura de salários com base em uma comparação sistemática e consistente. Enquanto a avaliação de cargos busca fixar o valor relativo de cada cargo dentro da organização, a classificação arruma os salários dos cargos em uma estrutura integrada e coesa, com as respectivas faixas salariais em ordem gradativa de valores. A idéia subjacente é proporcionar uma distri-

buição eqüitativa dos salários dentro da organização para eliminar qualquer tipo de arbitrariedade.

Métodos tradicionais de avaliação de cargos

A avaliação de cargos visa a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do valor interno relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo ou qualitativo. A avaliação de cargos pode ser complementada por outros procedimentos, como negociações com sindicatos, pesquisas de mercado de salários etc.

Os métodos de avaliação de cargos buscam obter informação sobre os cargos a partir da descrição e análise de cargos para permitir decisões comparativas entre eles. A avaliação enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam. Para tanto, a avaliação de cargos fundamenta-se nas informações oferecidas pela descrição e análise de cargos sobre o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

Existem vários métodos de avaliação de cargos e todos eles são eminentemente comparativos: comparam os cargos entre si ou comparam os cargos com alguns critérios (categorias ou fatores de avaliação) tomados como base de referência. Os métodos de avaliação de cargos podem ser divididos em três grupos, conforme a Figura 9.8.

Abordaremos quatro principais métodos de avaliação de cargos: escalonamento, categorias predeterminadas, comparação por fatores e avaliação por pontos.

Método de escalonamento simples

O método de avaliação de cargos por escalonamento simples ou por comparação simples (*Job Ranking*) consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a um critério escolhido que funciona como padrão de comparação. Na prática, trata-se de uma comparação cargo a cargo pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido como base de referência (como complexidade, responsabilidade, importância etc.). É um método rudimentar. A comparação entre os cargos é global e sintética, superficial e sem considerar nenhuma análise mais profunda.

1. O primeiro passo para a utilização do método é a descrição e análise de cargos. Qualquer que seja o método de análise, a informação sobre os cargos deve ser montada e registrada em um formato padronizado e ajustado ao critério a adotar, para facilitar a avaliação dos cargos.
2. O segundo passo é a definição do critério de comparação. A seguir, definem-se os limites superior (Ls) e inferior (Li) com que o critério

Comparação simples	Comparação não-quantitativa	Comparação quantitativa
Cargo como um todo	Cargo como um todo	Partes do cargo ou fatores de avaliação
Cargo versus cargo Cargo versus escala	Escalonamento de cargos Categorias predeterminadas	Comparação por fatores Avaliação por pontos

Figura 9.8. Sistemas de avaliação e comparação dos cargos.

escolhido se apresenta na organização. Se o critério for complexidade, os limites deverão indicar qual o cargo mais complexo (limite superior) e o cargo menos complexo (limite inferior) dentro da organização.

3. O terceiro passo é a comparação dos cargos com o critério escolhido e o seu escalonamento em um rol (ordem crescente ou decrescente) em relação ao critério. O rol constitui a própria classificação dos cargos.

Muitas organizações preferem substituir o critério de comparação por cargos de referência (*benchmarks jobs*). A organização escolhe os cargos de referência que possuam um determinado teor conhecido do critério escolhido. Cada cargo é comparado não com o critério escolhido, mas com os cargos de referência que possuam determinado volume do critério. A partir daí, faz-se o escalonamento: coloca-se ao longo da curva ou da reta de salários os cargos de referência e se compara os demais cargos com eles, para definir o escalonamento dos cargos.

Método de categorias predeterminadas

O método de categorias predeterminadas (*Job Classification*) é uma variação do método do escalonamento simples. Na verdade, poderia ser denominado método de escalonamento simultâneos, pois requer a divisão e separação dos cargos em categorias predeterminadas, como cargos mensalistas e cargos horistas, por exemplo. Em muitas organizações, os cargos são separados em três categorias predeterminadas: cargos não-qualificados, cargos qualificados e cargos especializados. Após a determinação das categorias predeterminadas, aplica-se o método do escalonamento simples a cada uma delas, independentemente, como mostra a Figura 9.10.

Cada categoria predeterminada apresenta o seu limite inferior e limite superior, podendo haver uma superposição entre elas. Essa superposição faz com que os salários dos limites inferiores da categoria mais avançada sejam menores do que os salários dos limites superiores da categoria anterior.

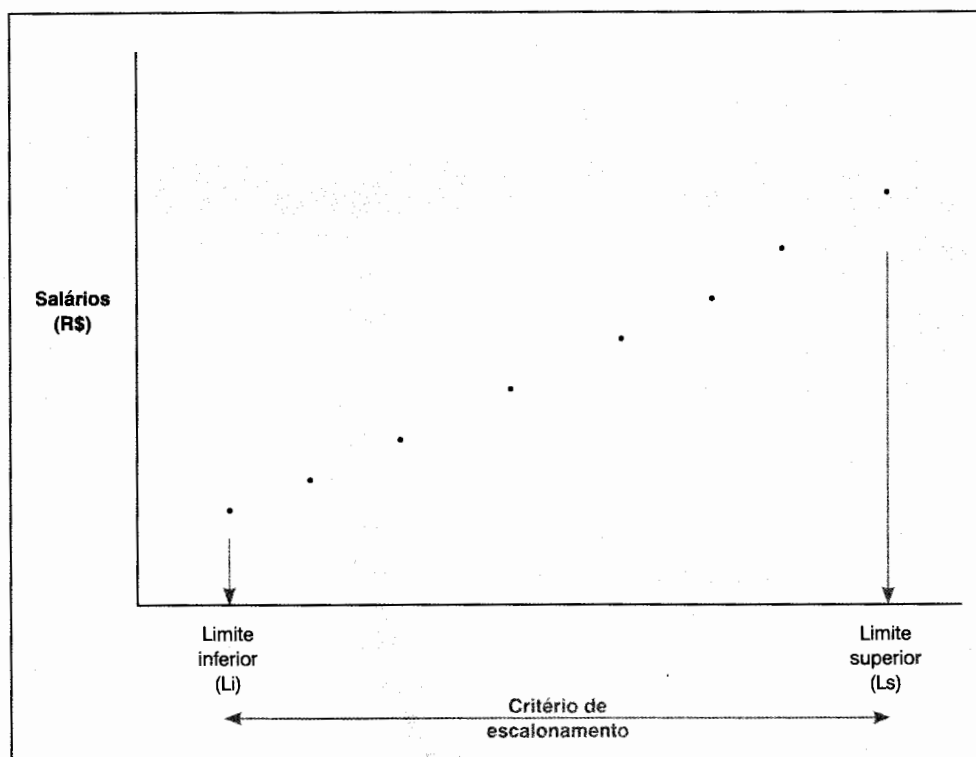


Figura 9.9. Método de avaliação de cargos pelo escalonamento.

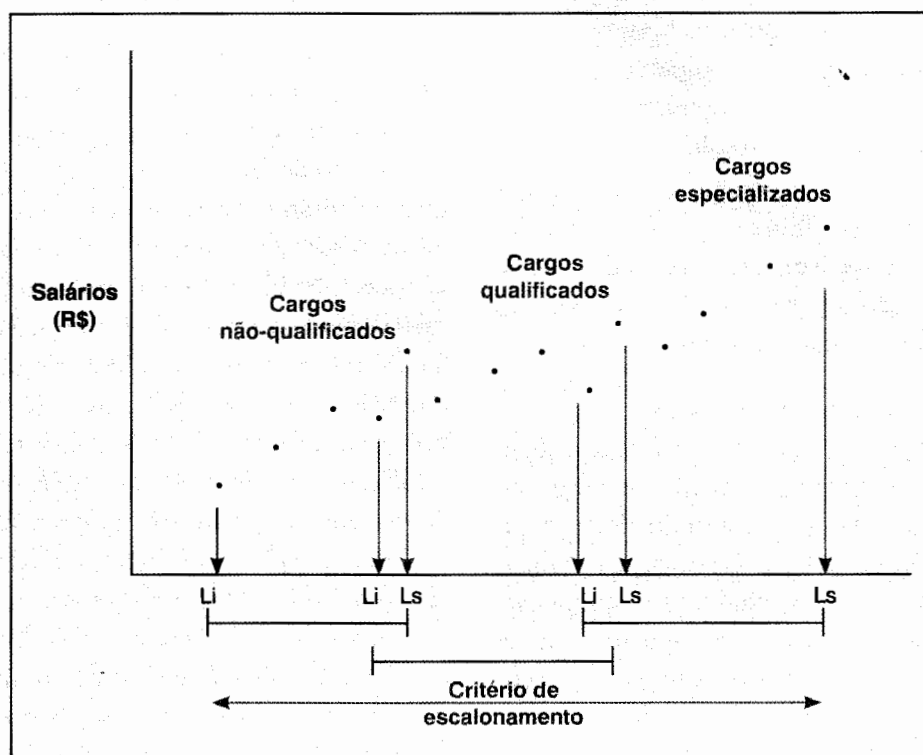


Figura 9.10. Método de avaliação de cargos por categorias predeterminadas.

Muitas organizações preferem trabalhar com cargos de referência (*benchmarks jobs*) em cada uma

das categorias predeterminadas para facilitar o processo comparativo e classificatório dos cargos.

▲ GP DE HOJE

CATEGORIZAÇÃO DE CARGOS

Há muitas variações do método de categorias predeterminadas. Pode-se categorizar os cargos em grupos, que são chamados classes (quando contêm cargos similares) ou graus (quando contêm cargos diferentes, mas similares em dificuldade). O governo federal americano tem um sistema de administração de salários composto de 10 GS (*General Schedule*), isto é, 10 classes ou categorias genéricas. Os cargos são classificados (posicionados em categorias) de acordo com um sistema federal de classificação de oito fatores de escalonamento:¹⁷

1. Dificuldade e variedade do trabalho
2. Supervisão recebida e exercida

3. Julgamento exercido
4. Originalidade requerida
5. Natureza e propósito das relações interpessoais de trabalho
6. Responsabilidade
7. Experiência
8. Conhecimento requerido

Com base nesses fatores de escalonamento foi elaborada uma grade de descrição (Figura 9.11) que permite à comissão de avaliação rever todas as descrições de cargos e colocá-los na classe ou categoria apropriada. ●

GS-1	Inclui classes ou posições de deveres executados sob supervisão imediata, com pouco exercício de julgamento independente: A – trabalho de simples rotina em escritório ou operações fiscais ou B – trabalho elementar de um subordinado de caráter técnico em um campo profissional, científico ou técnico
GS-2	Inclui classes ou posições de deveres executados sob supervisão imediata: A – trabalho rotineiro em escritório ou operações fiscais, sob supervisão imediata, com limitado julgamento independente, ou trabalho técnico comparável, com objetivo limitado em um campo profissional, científico ou técnico, requerendo algum treinamento ou experiência, ou B – trabalho de igual importância, dificuldade ou responsabilidade requerendo qualificações comparáveis
GS-3	Classes ou posições de deveres sob supervisão imediata ou genérica: A – trabalho medianamente difícil ou responsável em escritório ou operações fiscais ou trabalho técnico comparável com o objetivo limitado em um campo profissional, científico ou técnico, que requeira: 1 – algum treinamento ou experiência 2 – conhecimento de alguma matéria especial ou 3 – julgamento independente de acordo com políticas, procedimentos e técnicas previamente estabelecidos ou B – trabalho de igual importância, dificuldade e responsabilidade requerendo qualificações comparáveis
GS-4	Classes ou posições de deveres sob supervisão imediata ou genérica: A – moderadamente difícil e responsável em escritório ou operações fiscais, ou trabalho técnico comparável em um campo profissional, científico ou técnico requerendo moderado volume de treinamento

Figura 9.11. Definições por escalonamento no governo federal americano.¹⁸

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

VANTAGENS DA CLASSIFICAÇÃO POR CATEGORIA

O método de classificação permite agrupar um grande número de cargos em algumas classes ou categorias para que sejam tratadas de maneira uniforme e padronizada. O governo federal americano chegou à conclusão de que a utilização de métodos quantitativos

pode custar muito mais do que as vantagens que poderiam trazer.¹⁹ A desvantagem do método é que se torna difícil descrever exatamente cada classe ou categoria, o que exige forte dose de julgamento para a utilização do método. ●

Método de comparação por fatores

Trata-se do refinamento do método de escalonamento. Se o escalonamento proporciona uma comparação do cargo com outros cargos, o método de comparação por fatores proporciona várias comparações com cada um dos fatores de comparação. O método de comparação por fatores (*Factor Comparison*) é uma técnica analítica pela qual os cargos são avaliados e comparados através de fatores de

avaliação de cargos. Os fatores de avaliação de cargos podem ser denominados fatores de especificações.

O método de comparação por fatores foi criado por Eugene Benge²⁰ e exige uma sequência de etapas, a saber:

1. *Informação a respeito dos cargos.* O método requer uma cuidadosa e completa análise dos cargos a serem avaliados para desenvolver as

especificações dos cargos em termos de fatores de avaliação.

2. *Escolha dos fatores de avaliação.* Os fatores de avaliação derivam das especificações dos cargos. Em geral, o método de comparação por fatores utiliza cinco fatores de avaliação, a saber:

1. Requisitos mentais
2. Requisitos físicos
3. Habilidades requeridas
4. Responsabilidade
5. Condições de trabalho

A Figura 9.12 mostra os fatores de avaliação do método.²¹

3. *Seleção dos cargos de referência.* A comissão de avaliação deve escolher um certo número (15 a 25) de cargos de referência (*benchmarks*

jobs) para servirem como pontos de apoio para a avaliação. Esses cargos-chave deverão ser representativos da população de cargos da organização e devem receber um número de pontos capaz de cobrir toda a amplitude dos cargos a serem avaliados. Os cargos de referência são cargos com determinados e conhecidos valores dos fatores de avaliação e que servem para facilitar as comparações com os demais cargos da organização.

4. *Avaliação dos cargos de referência.* Cada cargo de referência deve ser escalonado através de cada um dos cinco fatores de avaliação, em função da descrição e das especificações dos cargos. Cada membro da comissão de avaliação faz o escalonamento individualmente. A seguir, a comissão se reúne para obter consenso em relação aos escalonamentos feitos. O resultado do processo é uma tabela que indica

Requisitos mentais	Significa a posse e/ou aplicação ativa de: • Traços mentais (inerentes) como inteligência, memória, raciocínio, expressão verbal, relacionamento interpessoal e imaginação • Educação geral (adquirida) como gramática, aritmética, informação geral • Conhecimento especializado (adquirido), como química, engenharia etc.
Requisitos físicos	• Esforço físico como andar, carregar, escrever etc. Exercido e a continuidade do esforço • Condições físicas: idade, sexo, altura, peso, força e capacidade visual
Habilidade	• (Adquirida) Coordenação muscular como movimentos repetitivos, habilidade manual na operação de máquinas, montagem etc. • (Adquirida) Conhecimento específico do trabalho necessário para a coordenação muscular apenas, adquirido pelo desempenho e experiência no trabalho (não confundir com educação geral ou conhecimento especializado)
Responsabilidades	• Por matérias-primas, materiais, máquinas e equipamentos • Por dinheiro ou papéis de valor • Por lucros ou perdas, economias ou métodos de melhoria • Por contato com o público • Por registros • Por supervisão: • Complexidade da supervisão dada e número de subordinados (planejar, dirigir, coordenar, instruir, controlar e aprovar são tipos de supervisão) • Grau de supervisão recebida
Condições de trabalho	• Influências ambientais: atmosfera, ventilação, iluminação, barulho etc. • Riscos do trabalho ou do ambiente • Horas de atividade

Figura 9.12. Definições dos cinco fatores de avaliação usados no método de comparação por fatores.

a posição de cada cargo de referência nos cinco fatores de avaliação, como mostra a Figura 9.13. O valor 1 é o mais alto enquanto o valor 4 é o mais baixo.

5. *Distribuição de pesos salariais para os fatores de avaliação.* Os avaliadores dividem o salário atual de cada cargo de referência entre os cinco fatores de avaliação. Se o menor salário por hora pago na organização for de R\$1,00, os avaliadores podem distribuir esse salário da seguinte maneira:

Requisitos mentais	0,08	0,36
Requisitos físicos	0,54	2,20
Habilidades requeridas	0,10	0,42
Responsabilidade	0,07	0,28
Condições de trabalho	0,21	1,00
Total	1,00	4,26

Os fatores de avaliação agora são alinhados em função dos salários atribuídos a cada um deles.

Com isso, cada fator passa a ter um valor em dinheiro, isto é, em reais.

6. *Construção da escala de comparação de cargos.* Após identificar e avaliar os cargos de referência através dos fatores de avaliação, o passo seguinte é a construção da escala de comparação de cargos.

7. *Aplicação da escala de comparação de cargos (e fatores).* Todos os demais cargos podem ser avaliados, fator por fator, através da escala de comparação. O avaliador deverá decidir se os requisitos mentais do cargo de montador podem ser comparáveis aos do guarda de segurança ou do motorista de empilhadeira, ou ainda enquadrá-lo entre o operador de prensa e o soldador. Da mesma forma deverá proceder com os demais fatores de avaliação, coloca os cargos, fator por fator. A seguir, acumular os valores salariais de cada cargo na coluna da esquerda.

Há muitas variações deste método. Podem-se converter os valores da escala de comparação em reais (R\$) ou multiplicar os seus valores por 100 ou por algum coeficiente de atualização, para que o sistema não fique desatualizado com o decorrer do tempo.

	Requisitos mentais	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condições de trabalho
Soldador	1	4	1	1	2
Motorista de empilhadeira	3	1	3	4	4
Operador de prensa	2	3	2	2	3
Guarda de segurança	4	2	4	3	1

Figura 9.13. Valores dos fatores de avaliação dos cargos de referência.

Cargos de referência	Salário -hora	Requisitos mentais	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condições de trabalho
Soldador	R\$9,80	1 4,00	4 0,40	1 3,00	1 2,00	2 0,40
Motorista de empilhadeira	R\$5,60	3 1,40	1 2,00	3 1,80	4 0,20	4 0,20
Operador de prensa	R\$6,00	2 1,60	3 1,30	2 2,00	2 0,80	3 0,30
Guarda de segurança	R\$4,00	4 1,20	2 1,40	4 0,40	3 0,40	1 0,60

Figura 9.14. Valores dos fatores de avaliação dos cargos de referência.

	Requisitos mentais	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condições de trabalho
0,20		Soldador	Guarda seg.	Mot. empilh.	Mot. empilh.
0,40				Guarda seg.	Oper. prensa
0,60					Soldador
0,80				Oper. prensa	
1,00					Guarda seg.
1,20	Guarda seg.	Oper. prensa			
1,40	Mot. empilh.	Guarda seg.			
1,60	Oper. prensa				
1,80					
2,00		Mot. empilh.	Mot. empilh.		
2,20			Oper. prensa	Soldador	
2,40					
2,60					
2,80					
3,00			Soldador		
3,20					
3,40					
3,60					
3,80					
4,00	Soldador				
4,20					
4,40					

Figura 9.15. Escala de comparação de cargos.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

VANTAGENS DA COMPARAÇÃO POR FATORES

É um método quantificável, sistemático e relativamente acurado e cuja seqüência é lógica, fazendo a calibração dos cargos em escalonamento ou classificação. As desvantagens vão por conta de sua complexidade e pelo fato de utilizar poucos fatores para a comparação dos cargos. ●

Método de avaliação por pontos

O método de avaliação por pontos ou método de avaliação por fatores e pontos (*point rating*) foi criado por Merrill Lott,²² e tornou-se o método de avaliação de cargos mais utilizado no mundo. Sua técnica é analítica, pois os cargos são comparados através de fatores de avaliação com valores em pontos. Também é uma técnica quantitativa, pois são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada aspecto do cargo e um valor total é obtido para cada cargo pela soma dos valores numéricos obtidos. O método utiliza as seguintes etapas:

1. *Elaboração das descrições e análises dos cargos a serem avaliados.* É o primeiro passo para a avaliação de cargos.
2. *Escolha dos fatores de avaliação.* Os fatores de avaliação de cargos funcionam como critérios de comparação e avaliação dos cargos. Deve-se utilizar poucos fatores capazes de permitir a comparação e avaliação de todos os cargos. Para tanto, os fatores escolhidos deverão ter duas características: universalidade (estarem presentes em todos os cargos a avaliar) e variabilidade (apresentarem diferentes valores em cada cargo).
3. *Definição dos fatores de avaliação.* Cada fator de avaliação deve ter um significado preciso para servir como um instrumento acurado de medida dos cargos.
4. *Graduação dos fatores de avaliação.* Cada fator de avaliação deve ser desdobrado em graus de variação. Em geral, são utilizados quatro ou seis graus para cada fator e seus possíveis valores. A construção do instrumento de medida é vital para o sucesso da avaliação de cargos.

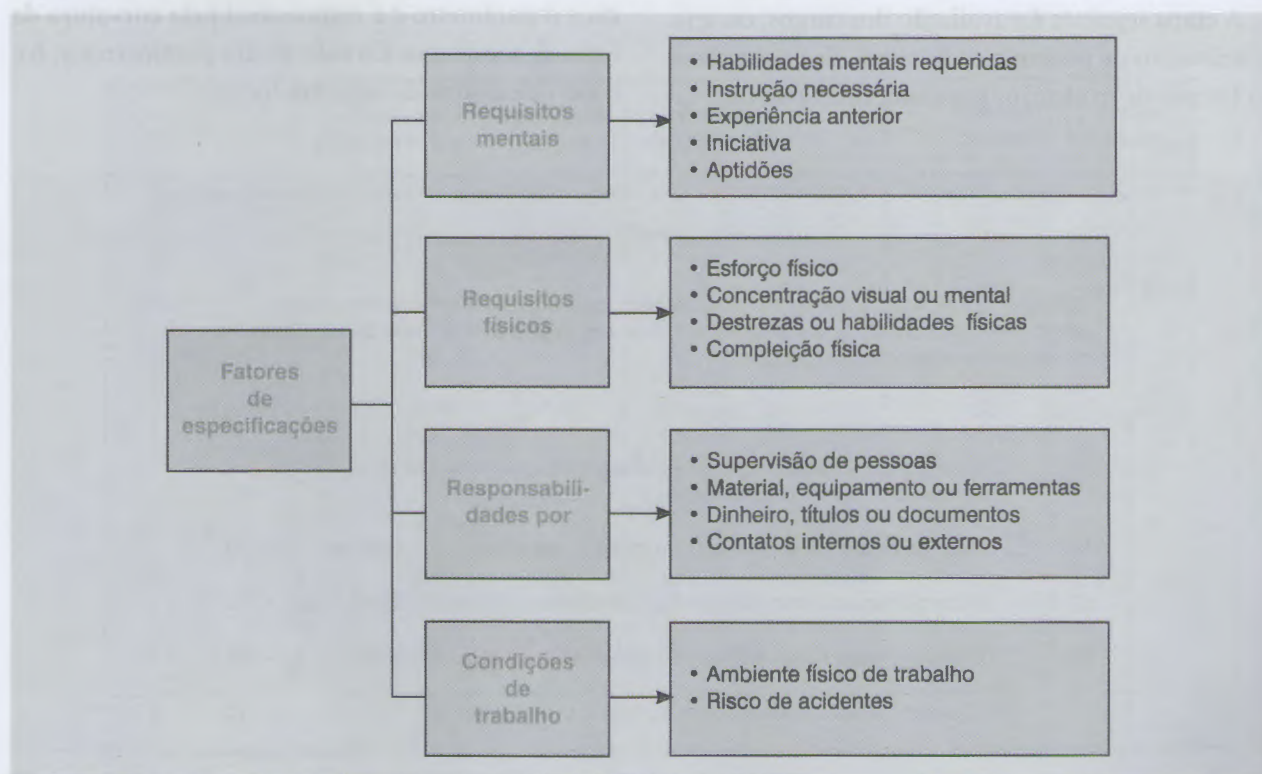


Figura 9.16. Os grupos de fatores de avaliação de cargos.

5. *Ponderação dos fatores de avaliação.* Ponderar significa atribuir a importância relativa de cada um dos fatores no processo avaliativo. A ponderação serve para atribuir a cada fator o seu peso relativo nas comparações entre os cargos. Em geral, a ponderação é feita através de porcentagens do valor global. Assim, a soma da participação dos fatores de avaliação deve ser igual a 100 no seu conjunto.
6. *Atribuição de pontos aos graus dos fatores de avaliação.* A partir da ponderação dos fatores de avaliação define a base para a armação da escala de pontos para cada fator. O grau A é geralmente igual ao valor da ponderação demais graus (B, C, D etc.) são definidos em uma progressão arbitrária, que pode ser aritmética, geométrica ou mista.

A partir daí, monta-se o manual de avaliação de cargos que deve conter todos os fatores de avaliação definidos, seus graus de variação e respectivos pontos. O manual de avaliação funciona como o conjunto de todas as escalas de pontos para o avaliador utilizar no processo de avaliação dos cargos.

A etapa seguinte é a avaliação dos cargos, ou seja, a atribuição de pontos a cada cargo, de acordo com os fatores de avaliação. Para isso, utiliza-se uma ta-

bela de dupla entrada para atribuir a cada cargo o valor em pontos de cada fator. Nas duas colunas da direita, soma-se o número obtido de pontos e coloca-se ao lado o salário pago atualmente aos ocupantes do cargo.

Com o total de pontos e o salário atualmente pago aos ocupantes de cada cargo, pode-se adotar duas alternativas. A primeira alternativa é plotar um gráfico de distribuição das frequências de pontos (variável x) e de salários (variável y) para estabelecer a correlação entre ambas as variáveis.

Outra alternativa é tomar as duas últimas colunas da direita da tabela de dupla entrada para avaliação de cargos e aplicar o método dos mínimos quadrados. Para obter uma parábola (curva salarial), tal método utiliza a equação: $yc = a + bc + cx^2$, onde yc é o salário corrigido. Para gerar uma reta salarial, o método dos mínimos quadrados utiliza a equação: $yc = a + bx$. Em ambas essas equações, a , b e c representam os parâmetros, enquanto x e yc representam as variáveis dos cargos avaliados, respectivamente os pontos e os salários pagos. O parâmetro a define a posição inicial da curva ou reta salarial; o parâmetro b define a inclinação da linha de tendência e o parâmetro c é responsável pela curvatura da linha de tendência. Os valores dos parâmetros a , b e c são calculados da seguinte forma:

INSTRUÇÃO NECESSÁRIA		
Este fator considera o grau de instrução exigido para o desempenho adequado do cargo. Deve-se considerar a instrução aplicável ao cargo e não no nível de educação da pessoa que atualmente o ocupa.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O cargo requer que o ocupante saiba ler e escrever ou tenha apenas o curso de alfabetização	15
B	O cargo requer nível de instrução correspondente ao curso primário	30
C	O cargo requer curso ginasial ou equivalente ao primeiro ciclo colegial	45
D	O cargo requer curso colegial ou equivalente ao segundo ciclo	60
E	O cargo requer curso superior completo ou equivalente	75

Figura 9.17. Exemplo de definição de um fator de avaliação e seus graus.

Grupos de fatores	Fatores de avaliação	Graus				
		A	B	C	D	E
Requisitos mentais	Instrução necessária	15	30	45	60	75
	Experiência anterior	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esforço físico necessário	5	10	15	20	25
	Concentração mental	5	10	15	20	25
Responsabilidades por	Supervisão de pessoas	10	20	30	40	50
	Material ou equipamento	5	10	15	20	25
	Dinheiro, documentos	5	10	15	20	25
Condições de trabalho	Ambiente físico de trabalho	5	10	15	20	25
	Riscos envolvidos	10	20	30	40	50

Figura 9.18. Exemplo de uma escala de pontos.

Cargos	Instrução Graus-Pontos		Experiência Graus-Pontos		Iniciativa Graus-Pontos		Total de pontos	Salário atual
Auxiliar Jr.	B	30	A	25	A	15	181	365,00
Auxiliar Sr.	C	45	B	50	B	30	256	487,00
Escriturário	C	45	C	75	C	45	358	550,00
Secretária Jr.	D	60	C	75	C	45	331	620,00
Desenhista	D	60	D	100	C	45	315	610,00
Projetista	E	75	D	100	C	45	428	745,00
Encarregado	E	75	E	125	E	60	497	760,00
Supervisor	E	75	E	125	E	60	565	890,00

Figura 9.19. Tabela de dupla entrada para avaliação de cargos.

GP DE HOJE

A ORGANIZAÇÃO SEM CARGOS

A avaliação de cargos especifica o valor relativo de cada cargo para a organização. O processo de avaliação de cargos é contingente, pois depende de uma completa análise e descrição dos cargos que lhe serve de base. Sem essa base de dados, a avaliação de cargos torna-se um processo subjetivo de determinar quanto se deve remunerar cada posição. A questão que paira no ar é: o processo de avaliação de cargos para definição de salários pode tornar-se precário e obsoleto? Parece que sim.

Com as mudanças que estão ocorrendo nas organizações em decorrência das demandas ambientais, a tradicional avaliação de cargos tende a desaparecer. Em vez de se basear no processo de análise e descrições de cargos, a avaliação de cargos tende a mudar de foco. Em vez de focalizar os cargos em si, ela tende a focalizar as pessoas que os ocupam. Há uma nova tendência no sentido de repensar como as pessoas devem ser recompensadas. Em vez de focalizar o valor relativo do cargo para a organização, o novo processo se preocupa com o valor que cada pessoa agrega à organização. Com isso, as pessoas são remuneradas de acordo com sua contribuição através de habilidades, conhecimentos e competências que elas oferecem para a organização. Quanto

mais as pessoas possuem essas competências, tanto melhor elas serão remuneradas. Assim, os sistemas de pagamento estão se movendo da abordagem tradicional de pagar conforme o cargo para uma nova abordagem em que cada pessoa se torna o foco principal do sistema. Pagar as pessoas de acordo com o valor que elas agregam à organização: isso é consistente com o que discutimos até agora. As competências solicitadas às pessoas devem ser detalhadas no planejamento estratégico de RH, para que a organização possa remunerar aquelas “coisas” que a ajudam a atingir seus objetivos. Ao saber que a organização recompensa essas competências e não os fatores de avaliação, as pessoas têm condições de melhor administrar o seu desempenho e sua carreira. É o desempenho que conduz às recompensas que cada pessoa recebe e elas ficam sabendo exatamente o que precisam fazer para ganhar mais. Desta maneira, os processos tradicionais de avaliação de cargos estão cedendo lugar para um foco centrado na nova definição da força de trabalho. É o pagamento equitativo na base das contribuições que as pessoas realmente prestam à organização. Agora fala-se em remuneração por competências. ●

$$a = \frac{Ey}{Ex} \quad b = \frac{Exy}{Ex^2} \quad c = \frac{Ex^2y}{Ex^3}$$

A Figura 9.21 mostra que, enquanto as classes de cargos são mutuamente exclusivas (um cargo só pertence a uma única classe de pontos), as faixas salariais são superpostas, de maneira que os salários de uma faixa podem ser iguais aos de outras mais elevadas ou menos elevadas.

Pesquisa Salarial

Os salários devem obedecer a um duplo equilíbrio interno e externo. Em outros termos, deve haver

compatibilidade de salários dentro da organização (equilíbrio interno) e dentro do mercado (equilíbrio externo). O equilíbrio interno é garantido pela avaliação e classificação de cargos, como acabamos de ver. O equilíbrio externo é obtido por meio de pesquisas salariais para verificar o que o mercado de trabalho está pagando. A pesquisa salarial se baseia em amostras de cargos que representam os demais cargos da organização e em amostras de empresas que representam o mercado de trabalho.

Para não precisar trocar informações a respeito de todos os cargos, torna-se necessário selecionar os cargos de referência ou cargos amostrais (*benchmarks jobs*). Os cargos de referência devem possuir três características, a saber:

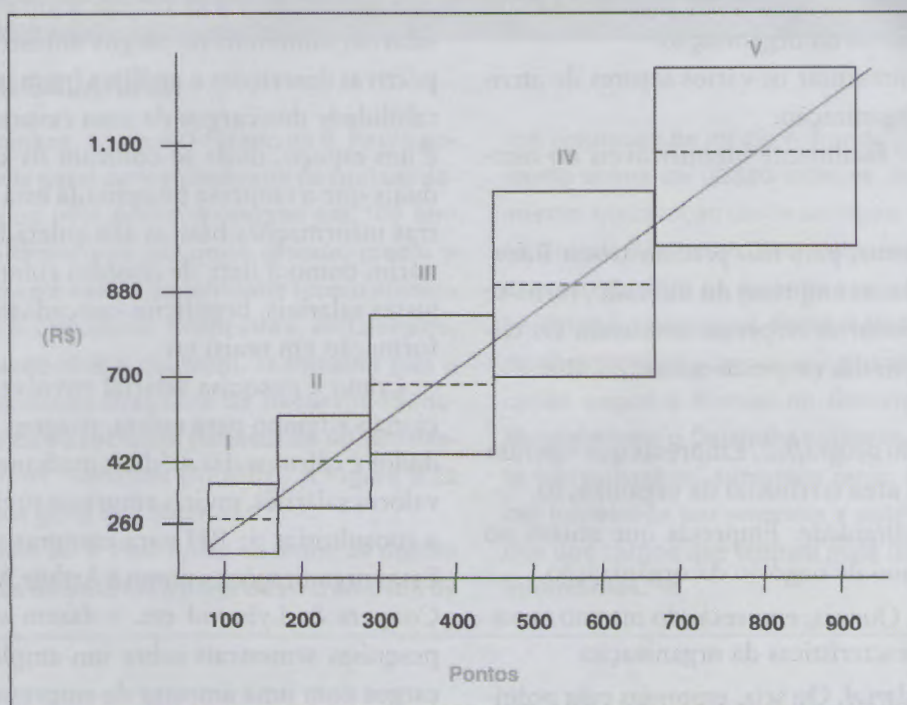


Figura 9.20. Desenho da curva ou reta salarial com as faixas salariais.

Classes de cargos	Amplitude de pontos	Ponto médio	Salário médio	% de afastamento	Faixa salarial	
					Limite inferior	Limite superior
I	80 - 180	130	260,00	10%	213,00	306,00
II	181 - 290	230	420,00	12%	344,00	496,00
III	291 - 450	370	700,00	14%	574,00	826,00
IV	451 - 680	570	880,00	16%	721,00	1.038,00
V	681 - 920	800	1.100,00	18%	902,00	1.298,00

Figura 9.21. Exemplo de classes de cargos e respectivas faixas salariais.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PREOCUPAÇÃO DE RAFAEL

Os salários da Mercúrio são perfeitamente equilibrados entre si, como se fossem matematicamente definidos. Rafael chegou à conclusão de que não há como

pedir um aumento salarial ao seu diretor, sem que isso traga um desequilíbrio, desarmonia ou desproporção no sistema. O que fazer? ●

1. Devem representar os vários pontos da curva ou reta salarial da organização.
2. Devem representar os vários setores de atividade da organização.
3. Devem ser facilmente identificáveis no mercado.

Da mesma forma, para não precisar trocar informações com todas as empresas do mercado, torna-se necessário selecionar as empresas amostrais. Os critérios para seleção das empresas amostrais são:

1. *Localização geográfica.* Empresas que operam na mesma área territorial da organização.
2. *Ramo de atividade.* Empresas que atuam no mesmo ramo de negócio da organização.
3. *Tamanho.* Ou seja, empresas do mesmo tamanho ou características da organização.
4. *Política salarial.* Ou seja, empresas cuja política salarial (mais ousada ou mais conservadora) seja interessante para a organização.

A seguir, monta-se um questionário de pesquisa salarial, contendo os cargos amostrais e suas respectivas descrições e análises (para melhor comparabilidade dos cargos de uma empresa para outra) e um espaço, onde se colocam os salários individuais que a empresa pesquisada está pagando. Outras informações básicas são coletadas no questionário, como a data de dissídio coletivo ou de reajustes salariais, benefícios concedidos (e sua transformação em reais) etc.

Como a pesquisa salarial envolve custos operacionais e tempo para coleta, triagem, tabulação dos dados e cálculos das médias, medianas e quartis dos valores salariais, muitas empresas preferem recorrer a consultorias de RH para comprar suas pesquisas. Essas organizações – como a Arthur Andersen, Hay, Coopers & Lybrand etc. – fazem continuamente pesquisas semestrais sobre um amplo conjunto de cargos com uma amostra de empresas pesquisadas. Os resultados são apresentados em manuais e vendidos no mercado.

Cargo	Geral	Empresa			Ramo de Atividade				
		Pequena	Média	Grande	Indústria	Comércio	Construção	Serviços	Saúde
Analista de RH Júnior	2.239	1.939	1.998	2.094	2.051	2.053		1.983	1.902
Analista de RH Pleno	3.005	2.542	2.938	3.050	3.061			2.821	2.643
Analista de RH Sênior	5.079		4.114	4.598	4.051		4.009	4.044	3.411
Assistente de Pessoal	1.941		1.836	1.663	1.632		1.746		1.533
Assistente Social	2.645			2.672					2.587
Auxiliar Enfermagem do Trabalho	1.917		1.749	2.089	1.987		1.748	1.823	1.975
Auxiliar de Pessoal	1.460		1.312	1.282	1.349		1.237		1.218
Engenheiro Segurança do Trabalho	5.364			5.052	5.136		4.899	4.837	3.352
Gerente de Recursos Humanos	11.823		10.752	11.995	12.239			11.459	10.014
Médico do Trabalho	5.032		4.928	5.234	4.793			4.554	4.172
Selecionador de Pessoal	3.239			2.923					2.079
Supervisor de Administração Pessoal	6.527		6.311	6.496	5.773				4.177
Técnico de Segurança do Trabalho	2.508	2.222	2.639	2.468	2.706		2.290	2.234	1.886

Figura 9.22. Pesquisa salarial com valores médios em reais.²³

✖ AVALIAÇÃO CRÍTICA

PESQUISAS SALARIAIS

Todos os domingos, o jornal *O Estado de S. Paulo* publica uma tabela geral de resultados de pesquisas salariais coletados pela Arthur Andersen em 100 empresas, classificando-as em porte grande, médio e pequeno e em sete ramos de atividade (como alimentação, elétrico e eletrônico, financeiras, metalúrgico, têxtil, construção civil e químico). O trabalho tem o apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e da Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos (APARH). A Figura 9.22 mostra a tabela geral dos salários.

O jornal *Folha de S. Paulo* publica todos os domingos a sua Bolsa de Salários a partir de uma amostra de

156 empresas de médio e grande porte e com faturamento acima de US\$20 milhões, entre indústria, comércio, construção civil e serviços, com sede ou filial na Grande São Paulo. Essas empresas informam trimestralmente os salários pagos (exceto prêmios, benefícios, comissões, horas extras e adicional de periculosidade) aos cargos que possuem e cuja classificação segue o *Manual de Descrição do Datafolha*. Mensalmente, o *Datafolha* coleta os índices de reajuste (antecipações, aumentos reais, acordos e dissídios) fornecidos por empresa e publica apenas os dados dos cargos que tenham mais de quatro empresas informantes. ●

Remuneração por competências

Muitas organizações estão migrando da avaliação e classificação dos cargos para um sistema baseado nas competências e não mais em fatores de avaliação. No fundo, a remuneração por competências utiliza a mesma metodologia da tradicional administração de salários substituindo os fatores de avaliação por competências individuais. O primeiro passo está no mapeamento das competências para alinhar devidamente as competências individuais com as competências funcionais e organizacionais.

O segundo passo é definir uma hierarquia de competências: as competências organizacionais (*core competences*) e as competências funcionais de cada área da organização (marketing, finanças, GP, produção/operações) de modo que estas forneçam as bases para aquelas. No terceiro passo, tratar das competências gerenciais necessárias para que a GP possa ser praticada pelos gerentes como gestores de pessoas. Em quarto lugar, ponderar as competências individuais da mesma maneira como tratamos os fatores de avaliação de cargos. A partir daí, o tratamento das competências segue o mesmo caminho da avaliação e classificação de cargos.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PREOCUPAÇÃO DE RAFAEL

Além disso, Rafael verificou que os salários da Mercúrio estão equilibrados com os salários pagos pelas empresas concorrentes no mercado. Se pedir demissão à Mercúrio, acha provável que enfrentará

os mesmos problemas em outras empresas. Ficará tudo na mesma e não vale a pena arriscar-se a tanto. Como você poderia ajudar Rafael? ●

Cargos de diretoria	Menor valor	Maior valor	Média
Diretores:			
Presidente	13.164	46.485	28.475
Administrativo	4.627	32.513	16.369
Administrativo e Financeiro	6.368	27.891	16.757
Comercial	5.275	26.375	16.560
Recursos Humanos	9.875	22.154	15.770
Vendas	11.893	28.291	18.017
Financeiro	5.275	30.462	17.529
Industrial	10.777	32.561	19.916
Jurídico	17.347	19.891	18.730

Figura 9.23. *Bolsa de salários.*²⁴

Decorrências dos Salários

Sobre os salários pesam os encargos sociais. Para cada real pago de salário, a organização precisa recolher os encargos sociais correspondentes ao governo. Encargos sociais são o conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas mensal ou anualmente, além do salário do empregado. Incluem-se entre os encargos sociais os depósitos feitos no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o percentual da empresa devido ao Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social (IAPAS), o seguro de vida e o 13º salário.²⁵ De um modo geral, esses encargos acarretam para a empresa uma

despesa mensal a mais em relação ao salário de cada empregado.

As taxas e contribuições, como as que financiam o Sesi e o Senai, o Sebrae, o Incra e o Salário Educação constituem tributos que representam quase 5% do total da folha de salários, dependendo do ramo de atividade da empresa. Só o salário educação representa 2,5% sobre a folha de pagamento. Há um forte desejo da sociedade de reduzir os encargos sociais, como forma de garantir mais empregos formais na economia e tornar esses custos mais compatíveis com o que existe no exterior. Além do mais, o retorno que tanto a organização como o cidadão obtém dos impostos pagos no país é simplesmente ridículo.

CASO DE APOIO

OS ENCARGOS SOCIAIS NO BRASIL SÃO OS MAIORES DO MUNDO²⁶

Em um levantamento sobre encargos sociais para empregados mensalistas, José Pastore concluiu que, tomando por base 240 horas mensais de trabalho, as empresas fazem os seguintes recolhimentos a partir dos salários pagos:

	% SOBRE SALÁRIO	% ACUMULADA
A. Obrigações sociais		
Previdência social	20,00	
FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço)	8,00	
Salário educação	2,50	
Acidentes de trabalho (coeficiente médio)	2,00	
Sesi (Serviço Social da Indústria)	1,50	
Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)	1,00	
Sebrae	0,60	
Incra	0,20	
Subtotal de A (obrigações sociais)		35,80
B. Tempo não-trabalhado		
Descanso Semanal Remunerado (DSR)	18,91	
Férias	9,45	
Feriados	4,36	
Abono de férias	3,64	
Aviso prévio	1,32	
Auxílio enfermidade	0,55	
Subtotal de B (tempo não-trabalhado)		38,23
C. Tempo de não-trabalho		
13 ^o salário	10,91	
Despesas de rescisão contratual	2,57	
Subtotal de C (tempo de não-trabalho)		13,48
D. Reflexos dos itens anteriores		
Incidência cumulativa do grupo A/B	13,68	
Incidência do FGTS sobre o 13 ^o Salário	0,87	
Subtotal de D (reflexos dos itens anteriores)		14,55

Assim, para cada R\$100,00 de salário mensal pago a cada colaborador, a empresa recolhe cerca de R\$102,60 de encargos sociais aos cofres da empresa. O custo total se transforma em R\$202,60 por mês. Como a Previdência Social tem um teto de limite para as obrigações sociais, à medida que os salários são mais elevados, os encargos tendem a diminuir percentualmente. Assim, o valor médio dos encargos sociais depende basicamente do perfil salarial de cada empresa. As despesas de rescisão contratual também dependem do perfil de atividade de cada empresa. Além disso, para o cálculo da base salarial de um mensalista utiliza-se o salário mensal (240 horas em média). Para o cálculo da

base salarial de um horista, utilizam-se as horas efetivamente trabalhadas (ao redor de 176 horas): o DSR entra como encargo e não como salário. Assim, os encargos salariais dos horistas tornam-se maiores do que os dos mensalistas devido à diferença da base de cálculo.

QUESTÕES

1. Qual a razão do descompasso do país em relação à legislação trabalhista?
2. Que sugestões você daria para melhorar o atual quadro?
3. Como você montaria um quadro de controle dos salários e dos encargos sociais de sua empresa? ●

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

COMO VÃO OS NOSSOS ENCARGOS SOCIAIS?²⁷

A empresa de consultoria Booz-Allen & Hamilton fez uma pesquisa mundial nas montadoras de automóveis, para comparar os encargos sociais que incidem sobre cada 1 dólar de salário pago a cargos horistas, tomando por base 8 horas diárias de trabalho. A pesquisa compara também os salários médios pagos nas empresas montadoras de automóveis do mundo.²⁸ Para cada US\$1,00 de salário horário, os encargos são:

	ENCARGOS SOCIAIS PARA CADA DÓLAR DE SALÁRIO HORÁRIO	SALÁRIOS MÉDIOS PAGOS POR HORA
BRASIL	US\$1,66	US\$3,00
Itália	1,12	16,00
Inglaterra	0,88	12,00
Alemanha	0,76	21,00
Estados Unidos	0,34	15,00
Japão	0,31	13,00

Os dados da Booz-Allen & Hamilton diferem das conclusões de Pastore. Faça as contas: quanto custa uma hora de trabalho em cada um desses países? ●

Política Salarial

Política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados

com a remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores.

O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para os funcionários. Uma política salarial deve atender simultaneamente a sete critérios para ser eficaz.²⁹

1. *Adequada.* A compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.
2. *Equitativa.* Cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
3. *Balanceada.* Salário, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote total de recompensas que seja razoável.
4. *Eficácia quanto a custos.* Os salários não podem ser excessivos, em função do que a organização pode pagar.
5. *Segura.* Os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajudá-los a satisfazer as suas necessidades básicas.
6. *Incentivadora.* Os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
7. *Aceitável para os empregados.* As pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A PREOCUPAÇÃO DE RAFAEL

Rafael chegou à amarga conclusão de que em sua empresa, a remuneração não é motivadora e nem satisfatória, mas apenas um fator higiênico. A mentalidade que predomina no nível institucional não enxerga essas coisas. De nada adianta dedicar-se mais, porque o salário será exatamente igual ao dos outros colegas que pouco se dedicam ao seu trabalho. Para Rafael, a

remuneração não pode ser tratada matemática e quantitativamente. Ela precisa motivar e incentivar as pessoas para que elas queiram dar tudo de si para alcançar metas e resultados que dependam direta ou indiretamente do seu desempenho. Para que seja um condicionante motivacional para valer, a remuneração precisa ser flexível e variável. ●

CASO PARA DISCUSSÃO

COMO VAI O CUSTO BRASIL?³⁰

A General Motors do Brasil verificou que o salário médio de seus operários no ABC paulista – de US\$10 a US\$12,50 por hora, com todos os encargos sociais e benefícios já incluídos – é igual ao custo total médio da mão-de-obra que paga a subsidiária da empresa na Inglaterra. Contudo, lá, de cada £100 que custa um funcionário, £75 vão para o bolso dele. No Brasil, apenas metade do que ela paga vai para o bolso do funcionário. A Voith, um grande fabricante de bens de capital, comparou os encargos nacionais com os alemães e concluiu que aqui os encargos trabalhistas representam 123,77% da folha de pagamentos, enquanto lá alcançam apenas 43,62%.

As empresas nacionais convivem no dia-a-dia com um conjunto de distorções que, nos últimos tempos, tornaram-se conhecidas como custo Brasil. Esse custo traduz uma enorme fleira de normas, o cipoal tributário e as deficiências de infra-estrutura que tornam a nossa produção mais cara do que no exterior, diminuindo drasticamente a sua capacidade de competir com produtos importados ou de exportar seus próprios produtos para outros países. Isso sem falar no infundável emaranhado de leis, portarias e decretos que proliferam ao lado de normas burocráticas que infernizam a vida das empresas. O custo Brasil reduz fortemente a competitividade de nossas empresas. ●

Resumo do capítulo

As organizações têm sistemas de recompensas para seus membros. Recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa mais comum é a remuneração. A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho e é constituída de remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. Existem recompensas financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas (como salário direto, prêmios e comissões) ou indiretas (férias, DSR, gratificações etc.). O salário pode ser nominal ou real. Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do emprego. O salário pode ser por unidade de tempo (mês ou hora de trabalho), por resultado ou por tarefa. O salário é importante para a pessoa (define seu padrão de vida) e para a organização (impacta seus custos) e depende de fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais). O desenho do sistema de remuneração deve levar em conta certos critérios para sua construção. A administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos para estabelecer e/ou manter estruturas salariais equitativas na organização que tenham equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é assegurado pela avaliação e classificação de cargos, enquanto o externo é assegurado por pesquisas salariais. Os méto-

dos tradicionais de avaliação de cargos são: escalonamento simples, categorias predeterminadas, comparação por fatores e avaliação por pontos. As decorrências dos salários são os encargos sociais que alavancam os custos do trabalho nas organizações.

Exercícios

1. Defina recompensas organizacionais.
2. Conceitue remuneração e remuneração total.
3. Explique as recompensas financeiras e não-financeiras.
4. Explique as recompensas financeiras diretas e indiretas.
5. Qual a diferença entre salário nominal, salário real e salário mínimo.
6. Quais os tipos de salários? Explique-os.
7. Qual o significado do salário para a organização e para o indivíduo?
8. Quais os nove critérios para a construção de um plano de remuneração?
9. Qual a diferença entre igualitarismo e elitismo?
10. Qual a diferença entre remuneração aberta e confidencial?
11. Conceitue administração de salários e suas formas de equilíbrio.
12. Conceitue avaliação e classificação de cargos.
13. Explique o método de escalonamento simples.
14. Explique o método de categorias predeterminadas.
15. Explique o método de comparação por fatores.

16. Quais os fatores de avaliação nele utilizados?
17. Explique o método de avaliação por pontos.
18. Quais os fatores de avaliação nele utilizados?
19. Quais os parâmetros para gerar uma curva salarial? Explique-os.
20. Como fica a avaliação de cargos em uma organização sem cargos?
21. Explique a remuneração por competências.
22. Explique como se faz a pesquisa salarial.
23. Como é feita a escolha dos cargos amostrais e empresas amostrais?
24. Demonstre a cascata dos encargos sociais sobre os salários.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.accenture.com
 www.bettermanagement.com
 www.boozallen.com
 www.gartner.com
 www.hay.com.br
 www.ikmagazine.com
 www.onelook.com
 www.optiprise.com
 www.outsourcing.com
 www.payscale.com
 www.prossiga.br
 www.vnutravel.typepad.com

Referências bibliográficas

1. Paulo Sandroni (org.). *Dicionário de Economia*. São Paulo, Editora BestSeller, 1989, p. 280.
2. L.R. Gómez-Mejía & D.B. Balkin. "The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective". *Academy of Management Journal*, 1992, 35 (5), p. 921-955.
3. Paulo Sandroni. "The Determinants of Faculty Pay", *op. cit.*, p. 281.
4. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 421.
5. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 701.
6. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 541.
7. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, p. 356.
8. M.J. Wallace & C.H. Fay. *Compensation Theory and Practice*. Boston, PWS-Kent, 1983.
9. M.J. Wallace. *Sustaining Success With Alternative Rewards*. in M.L. Rock & L.A. Berger eds. *The Compensation Handbook*, Nova York, McGraw-Hill, 1991.
10. S.J. Carroll. *Business Strategies and Compensation Systems*. in D.B. Balkin & L.R. Gómez-Mejía (eds.). *New Perspectives on Compensation*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1987.
11. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*, *op. cit.*, p. 358.
12. H. Tosi & L. Tosi. *What Managers Need to Know About Knowledge-based pay*. *Organizational Dynamics*, 1986, 14, (3), p. 52-64.
13. L.R. Gómez-Mejía & D.B. Balkin. *The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective*, *op. cit.*
14. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Atlas, 2004, p. 373.
15. George T. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 547.
16. Fonte: George R. Milkovich & John W. Boudreau. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 549.
17. Gary Dessler. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 432.
18. Fonte: The US Office of Personnel Management.
19. C.F. Lutz. "Quantitative Job Evaluation in Local Government in the United States". *International Labor Review*, junho de 1969, p. 607-619.
20. Eugene J. Benge, S.H. Burk & E.N. Hay. *Manual of Job Evaluation*. Nova York, Harper & Row, 1941.
21. Fonte: Jay L. Otis & Richard H. Leukart. *Job Evaluation: A Basis for Sound Wage Administration*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983, p. 181.
22. Merrill R. Lott. *Wage Scales and Job Evaluation*. Nova York, Ronald Press, 1926.
23. Extraído de: *O Estado de S. Paulo*, Classificados Empregos, 6 de janeiro de 2008, p. Ce4.
24. Extraído de: *Folha de S. Paulo*, Classificados Empregos, 6 de janeiro de 2008, p. 4.
25. Fonte: José Pastore. "Limites e Virtudes da Flexibilização". *O Estado de S. Paulo*, 26 de fevereiro de 1996, p. B2.

26. Joelmir Beting. "Sem Quebrar os Ovos". *O Estado de S. Paulo*, 6 de março de 1996, p. B2.
27. Extraído de: Gustavo Camargo. "O que é Mesmo o Custo Brasil". *Exame*, edição nº 589, 2 de agosto de 1995, p. 20-25.
28. Vide na internet: <http://www.boozallen.com/>.
29. Thomas Patton. *Pay*. Nova York, Free Press, 1977.
30. Extraído de: Gustavo Camargo. "O que é Mesmo o Custo Brasil". *Exame*, edição nº 589, 2 de agosto de 1995, p. 22-23.

CAPÍTULO 10

PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir os mais recentes métodos de remuneração.
- Descrever a remuneração variável ou flexível.
- Elaborar o plano de bonificação anual.
- Desenhar a distribuição de ações da empresa aos funcionários.
- Desenhar a opção de compra de ações da empresa.
- Desenhar a participação nos resultados alcançados.
- Desenhar a remuneração por competência.
- Desenhar a distribuição do lucro ao funcionário.

O que veremos adiante

- Recompensas e Punições
- Qual é o Foco dos Incentivos
- Novos Métodos em Remuneração
- Remuneração Variável
- Plano de Bonificação Anual
- Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários
- Opção de Compra de Ações da Companhia
- Participação nos Resultados Alcançados
- Remuneração por Competência
- Distribuição do Lucro aos Colaboradores
- Como Desenhar um Plano de Incentivos

CASO INTRODUTÓRIO

O DILEMA DA REDE BAHIA

A Rede Bahia é uma cadeia de lojas de produtos de higiene e beleza. O presidente da companhia, Carlos Alberto Santos, quer transformar seus executivos em empreendedores capazes de tocar as 12 lojas da rede como se fossem pequenas empresas independentes. Seu negócio está voltado para o comércio varejista e atacadista e a empresa sempre enfrentou as grandes lojas de departamentos e os supermercados. Para ter sucesso nessa disputa, a agilidade e a flexibilidade tornaram-se a principal receita. Daí Carlos Alberto ter optado por uma gestão descentralizada, na qual cada uma das 12 lojas de varejo tivesse autonomia total. O passo inicial foi definir com exatidão qual a atividade-fim da empresa: devemos ser uma empresa de comércio de pro-

duto de higiene e beleza para mulheres, homens e crianças, concluiu Carlos Alberto após ter contratado um instituto de pesquisa que entrevistou clientes, fornecedores e funcionários para definir a identidade da empresa. Essa definição foi fundamental, pois os gerentes de lojas chegaram a vender sabão em pó e brinquedos, o que prejudicou a imagem da empresa. O segundo passo foi estabelecer um credo que contivesse a missão do negócio e que servisse como bússola para os gerentes. A seguir, investiu pesadamente no desenvolvimento dos executivos para dar-lhes uma visão generalista e a autonomia necessária. O quarto passo a ser dado por Carlos Alberto seria criar um sistema altamente motivador de remuneração. Como fazê-lo? *

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência. Era uma época em que tudo se repetia indefinidamente. O mundo mudou. E as organizações também. Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivos estão em alta.

Recompensas e Punições

Para funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas (isto é, de incentivos e alicientes para estimular certos tipos de comportamento desejados

pela organização) e de punições (isto é, de castigos e penalidades – reais ou potenciais – para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento) a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente.¹ Por outro lado, o sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que visam a orientar o comportamento das pessoas e evitar que se desviem dos padrões esperados, bem como evitar a sua repetição (com advertências verbais ou escritas), ou ainda, em casos extremos, castigar a sua reincidência (com suspensão do trabalho), ou ainda, afastar o autor do convívio dos demais participantes (com o desligamento da organização).

O sistema de recompensas e de punições constitui o fator que induz as pessoas a trabalhar em benefício da organização.² Este capítulo se refere às recompensas oferecidas pela organização opções de remuneração flexível como. A parte relacionada com punições será tratada no Capítulo 15.

As recompensas organizacionais são oferecidas para reforçar atividades que produzam os seguintes efeitos:³

1. Aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo e da equipe dentro da organização. Isto é, que incentivem a consciência da missão organizacional e o espírito de visão de futuro na empresa.
2. Ampliem a interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com toda a organização. Em outras palavras, incentivem o espírito de equipe e o trabalho em conjunto.
3. Ajudem a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização. Em outras palavras, incentivem as ações que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas. O desempenho excelente deve ser premiado.

A maioria das organizações adota vários tipos de recompensas financeiras:⁴

1. *Recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial* – como o lucro ou o prejuízo. A participação nos resultados anuais ou semestrais é um exemplo desse critério. Embora ainda limitadas a certos níveis, como diretores e gerentes, esse critério encerra potencialmente um forte impacto motivacional.
2. *Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário* e que são concedidas automaticamente em certos intervalos, como 5 ou 10 anos, desde que o funcionário não tenha tido um desempenho insatisfatório. Os chamados quinquênios ou decênios são exemplos desse critério. Tais incentivos são relativamente pequenos e buscam principalmente manter o equilíbrio salarial.
3. *Recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional*. Essas recompensas

exigem apenas diferenciação no desempenho e melhorias salariais com valor motivacional. É o aumento por mérito.

4. *Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais*, objetivamente quantificáveis. Podem ser compartilhadas dentro do grupo, em termos de igual porcentagem com relação à base salarial de cada pessoa. É a chamada remuneração variável.

Os quatro tipos de recompensas são concedidos – separada ou conjuntamente – como retribuição pelo alcance de um ou vários objetivos organizacionais: fabricar determinado produto, proporcionar um determinado tipo de serviço, alcançar determinado índice de produtividade, aumentar as vendas de produtos/serviços, elevar a margem de lucro operacional, cobrir e conquistar maior número de clientes, aumentar satisfação dos clientes ou melhorar a imagem da organização.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE VALE É SOMENTE O DINHEIRO?

O dinheiro é um fator que pode motivar as pessoas, desde que utilizado de maneira apropriada. A recompensa financeira deve ser oportuna, no tempo certo e na medida certa. Contudo, as recompensas não-financeiras representam uma enorme oportunidade para as organizações motivarem seus colaboradores. Reconhecimento, aprovação social, atendimento às expectativas, clima organizacional no ponto certo, tapinhas nas costas, camaradagem são altamente motivadores. O que você pensa disso? ●

O sistema de recompensas e punições deve basear-se nos seguintes aspectos:

1. Realimentação (retroação): deve contribuir como reforço positivo do comportamento desejado. A realimentação deve reforçar, fortalecer e incrementar o desempenho excelente.
2. Relacionar as recompensas oferecidas com os resultados alcançados.

O sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner: todo comportamento é determinado pelas suas conseqüências. O reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos:

1. As pessoas procuram desempenhar suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou benefícios.
2. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.

O reforço positivo é orientado para os resultados desejados. A teoria do reforço positivo considera que as pessoas se comportam por uma das duas razões:

1. Porque um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado.
2. Porque um padrão de desempenho específico já foi recompensado, de maneira que ele será repetido na expectativa de que a recompensa se repita.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

MOTIVAÇÃO POSITIVA OU NEGATIVA?

Desafortunadamente, as organizações utilizam mais a punição do que a recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Em outros termos, elas utilizam mais a ação negativa (repreender ou punir) do que a ação positiva (incentivar e motivar). Para piorar as coisas, utilizam mais a ação corretiva (tentar corrigir, posteriormente) do que a ação preventiva (evitar antecipadamente futuros erros). O que você acha disso? ●

As relações de intercâmbio

A recompensa ou incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar) e, uma vez na organização, contribuem com tempo, esforço ou outros recursos pessoais (decisão de desempenhar). Toda organização precisa cuidar

da balança dos incentivos-contribuições.⁵ E o que significa essa balança? Ela significa que as pessoas e as organizações estão engajadas em um sistema de relações de intercâmbio: as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos ou induzimentos. Assim:

1. Para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas.
2. Para a organização, os incentivos representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições das pessoas.

A organização precisa manter a balança dos incentivos-contribuições suficientemente equilibrada. Cada pessoa faz contribuições à organização (na forma de trabalho, dedicação, esforço, tempo etc.), na medida em que recebe induzimentos ou incentivos em troca (na forma de salários, benefícios, reconhecimento, promoções, prêmios etc.). Assim, as pessoas estão dispostas a arcar com certos custos pessoais para obter certos retornos ou benefícios da organização. Também as organizações estão dispostas a arcar com certos custos para obter certos retornos ou contribuições das pessoas. Nesse permanente intercâmbio, cada uma das partes faz investimentos para obter retornos da outra, comparando custos e benefícios e decidindo o melhor caminho. E as organizações estão partindo para novas formas de remuneração que tragam retornos em termos de desempenho excelente e alcance de objetivos e resultados organizacionais.

Qual é o foco dos incentivos?

O que se pretende com os incentivos? Quase sempre incentivar alcance de objetivos e entrega de resultados. E o foco pode estar no desempenho do cargo ou na oferta de competências individuais. A Figura 10.1 mostra as alternativas.

A forte tendência atual é migrar para a construção de competências capazes de alicerçar a competitividade organizacional.

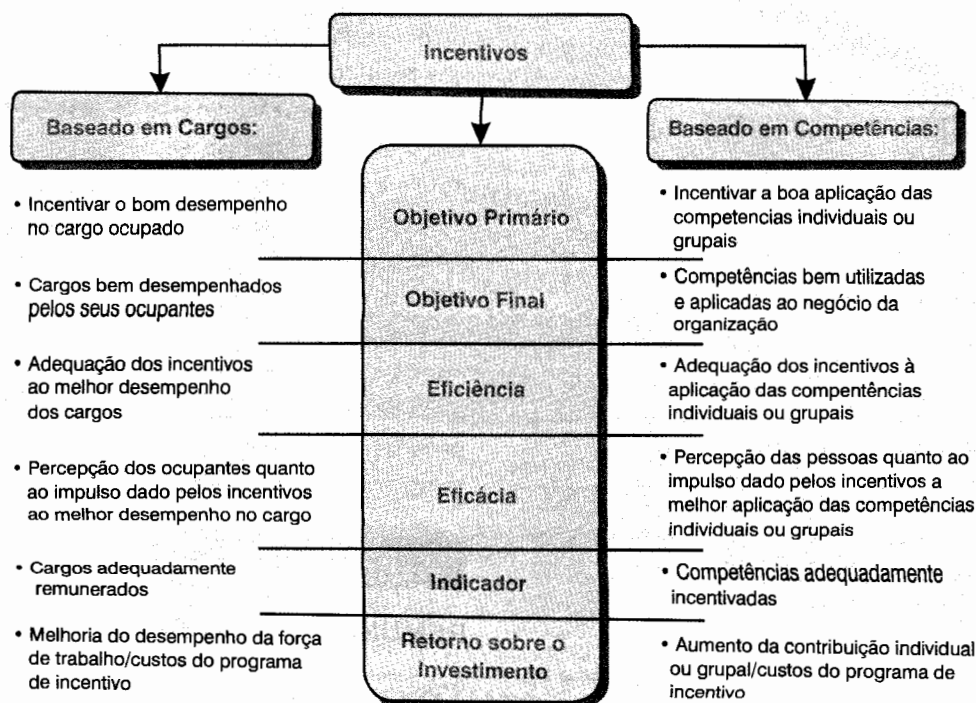


Figura 10.1. Incentivos baseados no cargo x incentivos baseados em competências.

Novos Métodos em Remuneração

A remuneração fixa ainda predomina na maior parte das organizações. Ela privilegia a homogeneização e padronização dos salários, facilita a obtenção de equilíbrio interno e externo dos salários, permite o controle centralizado por um órgão de administração salarial, proporciona uma base lógica para a distribuição dos salários e focaliza a atividade cotidiana e rotineira das pessoas em função do tempo (horário de trabalho) que elas estão à disposição da organização. Contudo, a remuneração fixa e estável não consegue motivar as pessoas. Ela funciona como mero fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

REMUNERAÇÃO FIXA É MOTIVADORA?

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados exce-

lentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competência. ●

⇌ PRÓS E CONTRAS

REMUNERAÇÃO FIXA

Prós:

1. Facilita o equilíbrio interno (consistência dos salários dentro da organização) e o equilíbrio externo (consistência dos salários da organização com os do mercado).
2. Homogeneiza e padroniza os salários dentro da organização.
3. Facilita a administração dos salários e o seu controle centralizado.
4. Permite uma base lógica e racional para a distribuição dos salários.
5. Focaliza a execução rotineira das tarefas e a busca da eficiência.
6. Afeta diretamente os custos fixos da organização.

Contras:

1. Não apresenta motivação intrínseca: funciona apenas como fator higiênico.
2. Não incentiva o espírito empreendedor, nem a aceitação de riscos e maiores responsabilidades.
3. Funciona como elemento de conservação da rotina e do *status quo*.
4. Remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado no horário de trabalho ou pelas competências oferecidas e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas ou resultados. ●

Remuneração Variável

Nas últimas décadas, as empresas americanas e europeias deixaram de lado a remuneração fixa e fizeram decolar uma tendência que está ganhando espaço: remunerar as pessoas pelos resultados alcançados. Os resultados não são apropriados pela organização, mas rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Trata-se de uma parceria que funciona nas duas vertentes, no lucro ou no prejuízo. O colaborador ganha mais se a organização ganhar, ganha menos se a organização ganhar menos e nada ganha a mais se a organização nada ganhar.

Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do colaborador. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa – seja na área, no departamento ou no trabalho – em um determinado período através do trabalho da equipe ou do colaborador considerado isoladamente.

▲ GP DE HOJE

A MIGRAÇÃO PARA A REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

Algumas empresas têm feito essa migração de forma acelerada, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion que já aderiram ao novo figurino. Os

nomes mudam conforme a empresa: *pay for performance*, remuneração variável ou flexível, participação nos resultados, *gain sharing*, salário flexível. O desenho do programa também varia, mas o objetivo é sempre o mesmo: fazer do executivo ou colaborador um aliado e um parceiro nos negócios da empresa. Esse modelo de remuneração coloca por terra os mitos sagrados que sempre comandaram a administração salarial, como tempo de casa, lealdade ou formação escolar. Com a remuneração variável, passam a dominar outros critérios, como resultados, competências, criatividade, inovação, espírito empreendedor e valor agregado pelas pessoas. ●

↔ PRÓS E CONTRAS

REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

Prós:

1. Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados.
2. Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto-realização pessoal.
3. Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional.
4. Focaliza os resultados e o alcance de objetivos.
5. Permite uma auto-avaliação de cada pessoa, pois funciona como retroação.
6. Estabelece uma remuneração adicional e contingencial.
7. Não produz impacto sobre os custos fixos da organização.

Contras:

1. Requer uma certa “des-administração” salarial.
2. Altera as estruturas salariais lógica e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho.
3. Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização.
4. Reduz o controle centralizado dos salários.
5. Pode provocar queixas dos funcionários não-beneficiados e possíveis pressões sindicais. ●

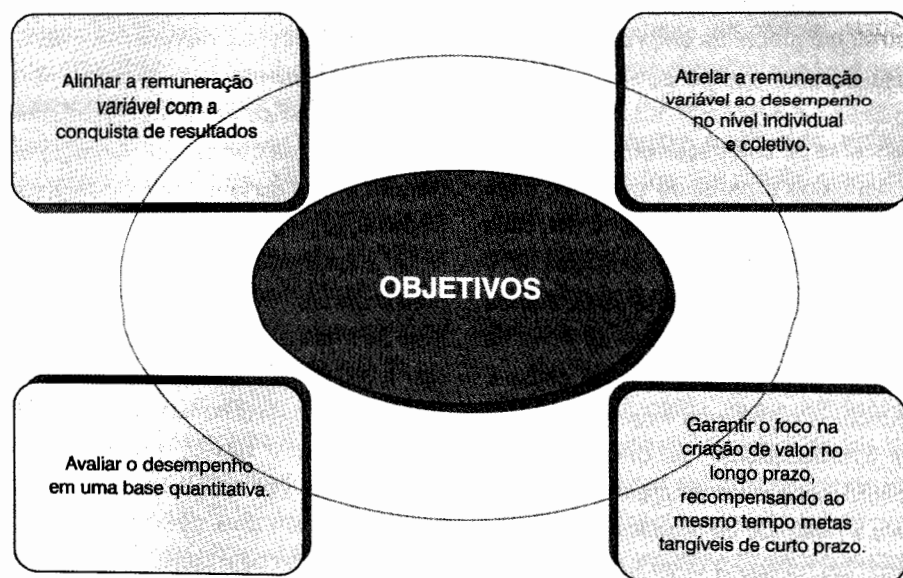


Figura 10.2. Objetivos de um plano de remuneração variável.⁶

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

REDE BAHIA

Carlos Alberto pretendia um sistema avançado de remuneração para a Rede Bahia. Queria um sistema flexível de remuneração para conseguir o comprometi-

mento dos funcionários com os objetivos da empresa. Carlos Alberto queria explorar todas as possibilidades para motivar seu pessoal. ●

▲ GP DE HOJE

COMO SABER QUEM MERECE O OURO⁷

Pouca coisa mexe mais com a adrenalina de um executivo do que o bônus anual concedido pela empresa. Alguns executivos ficam com a conta bancária recheada, enquanto outros, menos aquinhoados, queixam-se da injustiça e da subjetividade dos critérios. Centenas de milhões de dólares são pagos todos os anos no universo das 500 maiores empresas brasileiras na forma de bônus – o primo mais sofisticado do “bicho” recebido pelos craques do futebol. Os planos de bonificação requerem cuidadosa montagem, remontagem e administração. No fim da linha sobram dúvidas: quanta gente recebeu mais do que devia e quanta gente recebeu menos do que merecia? Como garantir que o programa de bônus seja um fator de crescimento para o negócio? Ou como fixar metas e medi-las? Como fazer com que o bônus recompense o desempe-

nho extra do executivo e não a sua obrigação já remunerada pelo salário mensal?

Para afastar a subjetividade, as empresas vinculam os prêmios a resultados concretos e mensuráveis. Os novos tempos obrigaram as empresas a migrar para esquemas mais objetivos. Primeiro, por pressão dos próprios executivos. Na hora de discutir a remuneração num novo emprego, o candidato quer saber quanto vai levar se atingir suas metas. Segundo, qualquer aumento de salário significa uma alavanca para os custos fixos da empresa – o que, nestes tempos de competição acirrada, é um temor. A vantagem dos programas de bônus é que eles são autofinanciáveis. O executivo só recebe se a empresa tiver os ganhos combinados no início do exercício. É nesse ponto que a empresa pode garantir um programa para estimular

seus resultados. As metas definidas devem ser sintonizadas com a estratégia global da empresa, como fazem os integrantes de uma equipe de Fórmula 1 na hora do *pit stop*.

Na Plaspar, fabricante de autopeças em Jundiaí, SP, os objetivos são definidos a partir do plano de ação anual da empresa. É o primeiro passo. A partir daí, cada gerência define suas próprias metas em sintonia com a estratégia geral e cada setor determina suas tarefas para ajudar a empresa a cumprir o plano de ação da companhia. A empresa está dividida em 100 células. Cada uma delas funciona como uma empresa autônoma, cujos clientes e fornecedores são outras células: uma verdadeira confederação de empresas. A definição de metas desce a pirâmide da organização até essas células. A partir daí, chega a cada um dos 1.900 funcionários, vista ele paletó e gravata ou macacão. Os 100 principais executivos têm um compromisso estratégico e recebem um bônus por ano, cujo valor pode chegar a quatro salários mensais. O bônus é calculado com base na variação do patrimônio líquido da empresa. Esse indicador mede a variação da riqueza do acionista. A Plaspar, dona de um faturamento de US\$166 milhões, teve um retorno sobre o patrimônio líquido de 18%. A média de bônus ficou em torno de dois a três salários mensais. A empresa adotou um gatilho para seu programa: caso a rentabilidade do patrimônio não ultrapasse 6%, nem um centavo sequer pinga na conta bancária dos executivos a título de bônus, pois o acionista conseguiria essa variação numa simples aplicação em caderneta de poupança. Desta forma, a Plaspar estabelece um limite entre o que é função do executivo e o que é esforço extra, uma das dificuldades do programa de bonificações. O esquema de premiações no chão da fábrica adquire outro desenho. As metas são mensais e o desempenho é medido em índices específicos, como redução de refugo e ganhos de produtividade, entre outros. Existem aí duas lições. Uma: quanto mais próximas da fábrica, as metas devem ser mais fáceis de medir e estar ao alcance do colaborador. Segunda: ao criar um programa de bônus, prepare-se para lidar com dificuldades. Uma delas é a inevitabilidade de ampliar o número de favorecidos na medida em que os funcionários perceberem que parte das metas de seus chefes depende de seu trabalho. Na antiga gestão centralizada, a empresa apontava quais os executivos em posição estratégica que deveriam ser prote-

gidos das investidas dos concorrentes. Em suas mãos estavam todas as grandes decisões da companhia. Com o nascimento da gestão participativa, multifuncionalidade e *empowerment*, os funcionários ganharam autonomia. Até que chegou a hora em que eles perguntaram: o que eu levo com isso? Afinal, para muitos, a motivação passa pelo bolso.

A subsidiária brasileira do Lloyds Bank inaugurou seu programa de bonificação em 1990 com a participação de trinta executivos. Esse número cresceu até chegar a 290 em 1995. Detalhe: o quadro de funcionários é de 800 pessoas. O banco voltou-se mais para negócios e abandonou o varejo, o que aumentou o número de funcionários em funções estratégicas. O programa é sustentado em dois pilares. Um é o desempenho do banco, medido pelo lucro. Outro, é o resultado de cada uma de suas dez áreas. Cada critério tem peso igual a 50%. No início de cada ano, um triunvirato do Lloyds – composto do presidente e dois vice-presidentes – determina o percentual do lucro a ser distribuído, caso a meta de resultado seja atingida. Se for superada, os executivos ganham mais uma parcela do excedente. Se ficar abaixo do negociado, o banco tem direito de pagar um percentual menor do que o prometido. O triunvirato define também a quantia distribuída para cada área. No final do ano, entregam aos diretores dois “potes de bônus”. Um é rateado entre os participantes da equipe, em número de salários. O segundo pote é distribuído conforme o desempenho de cada um dos executivos da área. A avaliação é feita com base nas metas definidas no início do ano. A subjetividade do processo é inevitável e, até mesmo, desejável.

O mercado financeiro tem tradição de pagar bônus generosos e superiores aos da indústria. Uma pesquisa da Coopers & Lybrand com 112 empresas revela que a grande maioria paga bonificações equivalentes a 30% do salário anual. Um outro estudo feito pela área de RH do Banco Multiplic mostra que, em 20 bancos consultados, a média dos bônus chega a 12 salários mensais. Ou seja, o executivo dobra seus ganhos. Mas facilita o comprometimento com os objetivos da empresa. A agressividade dos bancos nesse terreno tem duas explicações. Uma, é a intensa concorrência do setor. Outra, o peso da remuneração nos custos operacionais é grande. Os salários fixos altos pressionam mais esse item. As bonificações vinculadas a resultados, não.

O Banco Pactual, um dos maiores bancos de investimentos do país, leva esse princípio ao extremo. Ali vigora a lucrocracia. Distribuiu, US\$12,6 milhões entre 264 dos seus 282 funcionários (os outros 18 são sócios do banco). A média concedida a cada um foi equivalente a 23,8 salários. Em contrapartida, os salários são baixos. O teto salarial do banco é de US\$4.000 para os diretores. Os colaboradores do Pactual são divididos em três grupos, os gratificados, os “peelizados” (de PL, participação nos lucros) e os sócios. O primeiro time tem seus bônus calculados com base no número de salários. Os “peelizados” recebem um percentual direto do lucro anual. As gratificações dos sócios vêm na forma de ações. “Quanto maior esse time, mais rico eu fico”, diz o presidente do Banco. O total distribuído entre os colaboradores não pode ultrapassar 25% do lucro líquido. Para receber os bônus, cada colaborador passa por uma avalanche de avaliações. Chefes, subordinados e pares dão notas pelo seu desempenho. Cada colaborador recebe em média 20 avaliações. O cruzamento das notas é feito por uma dupla de sócios.

Daí surge o valor a ser creditado ao colaborador. É um desenho diferente do padrão praticado no mercado. Geralmente, o primeiro passo é uma negociação de metas entre o executivo e o seu superior imediato. O número de metas é reduzido, pois senão perde-se o foco do trabalho. Em média, cinco objetivos. A seguir, cada uma das metas recebe um peso, para definir as prioridades. O executivo também sabe quanto pode receber no final do exercício. Para cada nível hierárquico, há uma faixa fixada pelo número de salários mensais.

Na Rhodia, subsidiária do grupo francês Rhône-Poulanc, há cinco níveis hierárquicos que abrigam 350 profissionais. No nível de diretor, o teto do bônus chega a quatro salários. No mais baixo, o de gerente de departamento, o máximo é de dois salários. O total de dinheiro embolsado vai depender do cumprimento ou não das metas. A empresa só paga o bônus se atingir um resultado global predefinido. Caso contrário, zero para os executivos. Só jogador de futebol recebe salário para perder. Quando ganha ou empata, ele leva o bicho. ●

Empresa	Funcionários	Participantes	Bônus (em salários)	Valor distribuído	Critérios para premiação
Volvo	1.700	1.700	1,8	5,0	Crescimento de vendas, lucro e outros índices de desempenho
Copesul	785	785	1,9 a 2,2	3,2	Resultado operacional e metas da equipe
Heublein	800	40	1,5 a 2,5	0,5	Lucro e geração de caixa da companhia e desempenho pessoal
Rhodia	10.000	350	2 a 4	4,5	Lucro operacional da matriz francesa e da filial e resultados das áreas
Plascar	1.900	1.900	2 a 3	3,0	Variação do patrimônio líquido e metas individuais
Banco Boavista	2.400	2.400	4 a 6	22,0	Lucro do banco, metas dos setores e desempenho individual
Lloyds Bank	800	290	3 a 7	5,5	Lucro do banco e resultados de cada área
Pactual	282	264	23,8	12,6	Lucro do banco e avaliações de desempenho

Figura 10.3. O bolso recheado: programa de bonificações (valores em US\$ milhões).

Uma das vantagens da remuneração variável é a flexibilidade. Se a empresa está no vermelho, pode mirar como alvo principal o lucro. Caso precise ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como a sua principal meta. Os principais modelos de remuneração variável são: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da companhia, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários.

Plano de Bonificação Anual

O plano de bonificação anual é um exemplo da remuneração variável. Trata-se de um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função da sua contribuição ao desempenho da empresa. O desempenho deve ser medido através de certos critérios, como lucratividade alcançada, aumento da participação no mercado, melhoria da produtividade etc.

Existem dois tipos de planos de bonificação anual:

1. *Plano tradicional de metas definidas*: baseia-se em metas orçadas e definidas com teto e piso para pagamento de bônus. A meta de bônus é o alcance do objetivo predeterminado. Com isso, o baixo desempenho não é penalizado e

o desempenho excelente não é recompensado, pois o plano define um valor definido e limitado, conforme a Figura 10.4.

2. *Plano de bônus flexível EVA*: baseia-se também em metas flexíveis que não possuem piso ou teto para pagamento de bônus. EVA (Economic Value Added) é um modelo de gestão e de remuneração por incentivos que cria um novo direcionamento na empresa. Trata-se de uma gestão baseada em valor e sua metodologia é universal e reconhecida pelo mercado acionário. Seu objetivo é maximizar o valor criado pela empresa através da mudança da cultura corporativa para que os gerentes pensem, ajam e sejam recompensados como se fossem acionistas da empresa. O EVA envolve e alinha os processos de decisão, avaliação do desempenho e remuneração para que os gerentes analisem as fontes de valor e possam direcionar a definição de metas e objetivos da empresa. Visa transformar o gerente em um co-proprietário da empresa.

O plano de bônus EVA apresenta três aspectos interessantes:

1. Se a meta de desempenho é alcançada, o executivo ganha a meta de bônus.

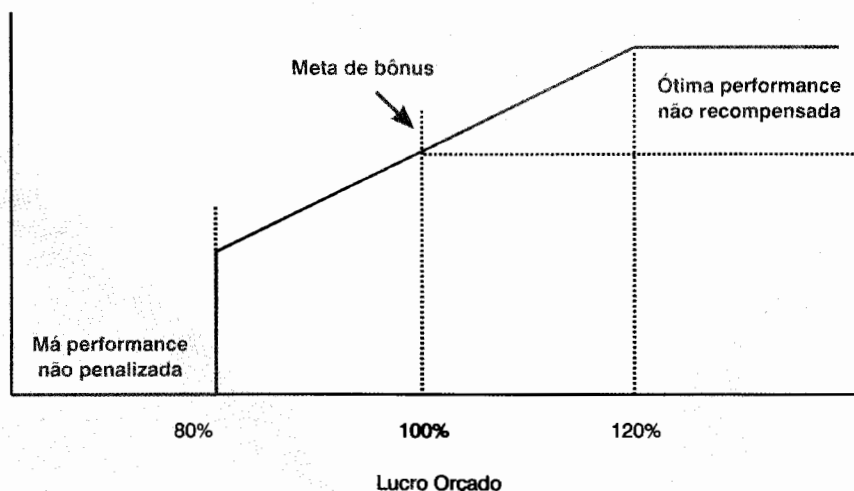


Figura 10.4. O plano tradicional de bônus.

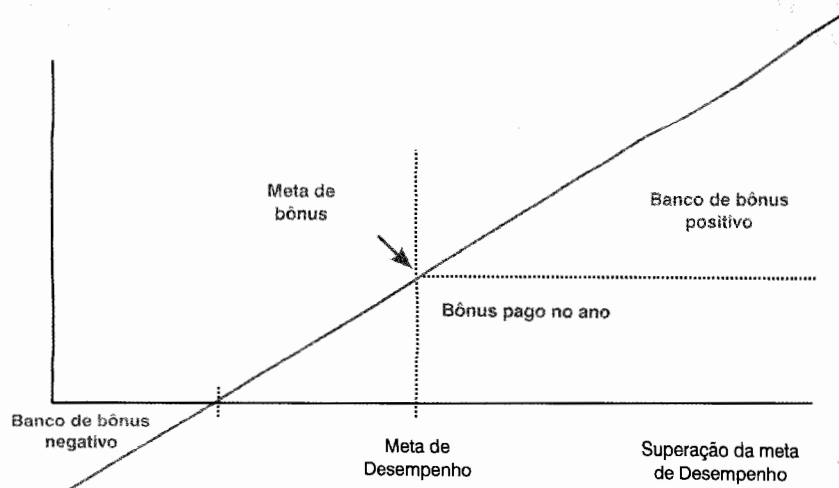


Figura 10.5. O plano de bônus EVA.⁸

2. Se o executivo não alcança a meta de desempenho, ela passa para o banco de bônus negativo. Fica com um saldo devedor para o próximo ano.
3. Se o executivo ultrapassa a meta de desempenho, o excedente passa para o banco de bônus positivo. Fica com um saldo credor que pode receber no médio e longo prazo.

Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários

A distribuição gratuita de ações da empresa a determinados funcionários, como forma de compensação, é outra maneira de se fazer remuneração flexível. Aqui, o dinheiro do bônus é substituído por papéis da companhia.

Opção de Compra de Ações da Companhia

Muitas empresas estão proporcionando uma forma diferente de remuneração variável, através da oferta de ações que são vendidas (por preço subsidiado) ou transferidas aos seus colaboradores, conforme determinadas regras. O objetivo é fazer com que o colaborador – o principal parceiro – torne-se também acionista da organização por sua própria conta, mas com a ajuda da organização.

Trata-se de um modelo comum nos Estados Unidos (*stock options*) e dá ao colaborador o direito de comprar um lote de ações da empresa por um determinado preço. O direito de compra deve ser exercido dentro de um prazo previamente determinado. A DuPont estende essa possibilidade para todos os colaboradores, até mesmo do chão da fábrica, distribuindo ações para os seus 140.000 colaboradores em várias partes do mundo, para desenvolver um conceito de companhia global entre eles. Muitos colaboradores compram seus lotes e mantêm um patrimônio invejável em suas mãos.

Existem várias formas de estabelecer a participação do empregado no capital da empresa. Além do modelo denominado *Stock Options*, há o *Phantom Share*, utilizado nos mesmos termos do primeiro, só que com ações fictícias, cujo valor é calculado com base no patrimônio líquido da empresa. Essa é a modalidade adotada pela Construtora MRV, que distribui um percentual de seu lucro anual, na forma de ações, entre alguns colaboradores. Com isso, a empresa MRV pretende alcançar dois objetivos: comprometer os executivos com o destino da companhia e quebrar a estrutura de empresa familiar para perenizar o negócio. Nos Estados Unidos, a venda ou concessão de ações é prática corrente entre as empresas. O benefício está se estendendo a todos os colaboradores das empresas e o governo americano passou a conce-

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DILEMA DA REDE BAHIA

Carlos Alberto resolveu instituir um plano de bonificação anual ligado ao alcance de um ou mais objetivos organizacionais. O lucro veio em primeiro lugar. Passou a reservar 5% do lucro operacional todos os anos para distribuí-lo ao pessoal. Os demais objetivos organizacionais, como participação no mercado, satisfação do cliente e produtividade, foram acrescentados, com pesos diferentes

no bolo da distribuição. No primeiro ano, o plano de bonificação envolveu apenas os gerentes na repartição dos 5% do lucro. No segundo ano, passou a estender-se aos chefes, reservando-lhes 2% do lucro. No terceiro ano, a idéia era abrir-se para a totalidade dos funcionários, atribuindo-lhes 1% do lucro anual. ●

▲ GP DE HOJE

PROMON⁹

A Promon Tecnologia é uma empresa à parte. Não vende produtos acabados, mas sim inteligência: integração de sistemas, principalmente no campo das telecomunicações, é o que ela coloca no mercado. A empresa não tem chão de fábrica. Quase 70% dos colaboradores dispõem de formação universitária. Todos eles podem ser sócios da empresa e a maioria já é. O salário médio, próximo dos R\$5.000, é um dos seus pontos mais altos. Na verdade, a Promon, é uma comunidade de profissionais que são sócios da empresa. Só os colaboradores é que podem ser acionistas da empresa e só pode ter ações da empresa o colaborador que for indicado pelos chefes à direção geral. Quando um colaborador falece, aposenta-se ou sai, as suas ações são compradas pela empresa e redistribuídas entre os que ficam. Elas não podem ser vendidas fora da companhia, não se transferem por herança e nem podem ser doadas. Individualmente, ninguém pode ter mais do que 5% do capital da empresa, o que é uma forma de garantir equilíbrio de poder entre os colaboradores acionistas. Caso o colaborador não tenha dinheiro suficiente para comprar os papéis, a conta é dividida em 36 prestações. Oitenta e cinco por cento do pessoal tem ações da companhia e 93% deles crê que esse é

um dos fatores de sucesso da empresa. A empresa teve um lucro líquido de US\$86 milhões. Foram reinvestidos US\$40 milhões entre participação nos lucros e dividendos acionários naquilo que a empresa considera fundamental para o seu sucesso: seus 1.500 colaboradores. Em média, cada um deles levou para casa três salários a mais a título de participação nos lucros. Os que trabalharam bem em equipe e ofereceram soluções inovadoras embolsaram até seis salários extras.

*O grupo definiu os seus valores e objetivos há décadas. Ética, algo indispensável numa empresa onde quase todo mundo é sócio, é um desses valores. Ali tudo é transparente. A responsabilidade pela gestão está em mudança constante: os diretores são eleitos a cada três anos. Níveis hierárquicos? Só existem dois, entre os diretores e os *office-boys*. O ambiente é de desafio intelectual, consequência natural da qualificação dos colaboradores e do tipo de atividade da empresa. O nível de exigência é superestimulante e faz o clima. Em ambiente assim, há liberdade para propor e fazer. A Promon é uma companhia que gosta de inovar. Além disso, é uma das melhores empresas para trabalhar. ●*

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DILEMA DA REDE BAHIA

Para transformar cada funcionário em um acionista da empresa, Carlos Alberto instituiu um plano de distribuição de ações da Rede Bahia. Em vez de dar dinhei-

ro ou bonificações, o jovem presidente queria dar uma parte do capital da empresa aos funcionários, desde que alcançassem certos resultados anuais. ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

A RECIPROCIDADE NOS GANHOS

Bancos, como o Icatu, Pactual e Garantia, estão entre os primeiros a oferecer a oportunidade de participação acionária a seus colaboradores. Um dos objetivos do sistema é atrair profissionais com talento em um mercado competitivo. Os colaboradores do Banco Pactual que se tornaram acionistas têm bons motivos para estarem satisfeitos. O patrimônio líquido do ban-

co pulou de R\$2 milhões para R\$150 milhões em apenas oito anos. Vinte executivos do banco detêm 37% do capital acionário e o presidente, o maior acionista, não tem dúvidas de que o principal estímulo ao forte crescimento patrimonial é justamente a participação acionária. O bolo cresce com a adesão e envolvimento dos colaboradores. ●

▲ GP DE HOJE

COMO TRANSFORMAR O FUNCIONÁRIO EM ACIONISTA¹⁰

O programa de participação acionária da Promon foi criado na década de 1960 e permite a cada colaborador a compra de ações da empresa. Para evitar a concentração do capital nas mãos de poucos, cada colaborador tem o direito de comprar, no máximo, 2% do capital. Um dos gerentes da Promon é dono de 3.500 ações da empresa e sente-se bastante comprometido na companhia. Comprador habitual de ações da Promon, desde que ingressou na empresa, ele tem um patrimônio estimado em R\$100 mil. Para ele, não há uma aplicação financeira tão rentável quanto essa. A sua intenção é fazer desses recursos um pecúlio para aposentadoria ou para pagar a faculdade dos filhos.

A compra de ações é um excelente negócio do ponto de vista do colaborador, mas sob a ótica da empresa os ganhos não deixam a desejar. A Promon é um exemplo: seu faturamento cresceu mais de seis vezes no decorrer da década de 1990. Quarenta e cinco por cento do capital estão nas mãos dos colaboradores e o restante está sob o controle de 70 acionistas que não podem, individualmente, deter mais do que 5% do total. A diretoria da empresa é eleita pelos acionistas a cada três anos. Uma regra importante no

programa acionário da Promon é que as ações não podem ser doadas ou vendidas fora da companhia. Os colaboradores que deixam a empresa devem vendê-las na tesouraria. Com a rentabilidade média anual de 30%, as ações da Promon podem ser adquiridas pelos colaboradores com financiamento concedido pela própria empresa em até três anos. Anualmente, são distribuídos dividendos.

Outra empresa que aderiu à idéia de abrir o direito de participação acionária aos colaboradores foi o laboratório norte-americano Eli Lilly. A filial brasileira iniciou o programa de venda de ações, em 1993, tornando disponíveis 200 ações aos seus 700 funcionários com prazo de carência de três anos. Ao liberar outro lote de ações para venda aos colaboradores, uma equipe realizou reuniões com pequenos grupos de colaboradores e foi liberada uma linha telefônica só para esclarecer dúvidas sobre o assunto. Boletins internos e correio eletrônico da empresa cuidam de divulgar as cotações das ações. A maioria, 75%, contudo, exerceu o direito de venda assim que expirou o período de carência. Para a empresa valeu a pena, pois a motivação dos funcionários aumentou sensivelmente. ●

▲ GP DE HOJE

A ARTE DE DIVIDIR¹¹

Cresce o número de empresas que distribuem ações para seus colaboradores. O programa *TeamShare* da Bristol-Myers Squibb em todo o mundo está incentivando os seus 48 mil colaboradores, dos quais 1.5 mil no Brasil. A operária Maria Aparecida dos Santos, que trabalha no setor de embalagem da Bristol-Myers Squibb em São Paulo, com um salário de R\$700,00, está feliz e ansiosa: recebeu R\$26 mil, como resultado da venda das 400 ações que ganhou da empresa em 1995. A distribuição de ações aos colaboradores está se tornando uma prática crescente, adotada em empresas como Monsanto Searle, Eli Lilly, Cisco, Bay Networks etc. Os nomes mostram que isso é coisa de multinacional. E é mesmo. Quinta maior empresa farmacêutica do mundo, com faturamento de US\$16,7 bilhões, a americana Bristol-Myers distribuiu 19,2 milhões de opções de compra de suas ações, a um custo total de US\$1,9 bilhão – ou 2% do valor de mercado da empresa, que é de US\$90 bilhões. Só não permitiu a venda dos papéis antes do prazo de três anos.

Bom para o colaborador, melhor para a empresa. Ao transformar os seus parceiros em sócios, as companhias ganham um forte aliado na busca de um aumento de sua produtividade. O que contribui para o crescimento da companhia, ganhos maiores e a consequente valorização de suas ações no mercado. No caso da gigante americana do setor farmacêutico, suas ações se valorizaram no período cerca de 224%, saltando de US\$30,62 para US\$99,70. O colaborador tem uma motivação extra para participar do crescimento da empresa. Ele tende a valorizar mais seu investimento, diz o gerente-geral da Bristol-Myers

Squibb no Brasil. Segundo ele, o programa superou todas as expectativas. A empresa comprometeu cerca de 26% do seu patrimônio no programa. Foram beneficiados os colaboradores com mais de três anos de casa. Como o preço da ação da Bristol triplicou nos três anos, quem optou por exercer seu direito de compra (e venda) está embolsando polpidos lucros. Detalhe: sem precisar gastar um único centavo, uma vez que as ações serão pagas com parte da valorização obtida nesse período. O dono das opções venderá por US\$100 um papel que comprou por US\$30,62, o que garantirá um ganho bruto inacreditável. Quem não quiser exercer agora poderá fazê-lo a qualquer momento, respeitado o prazo de dez anos fixado pela companhia.

O programa motiva a fidelidade à empresa. Na subsidiária brasileira da Monsanto Searle, os 1,1 mil colaboradores que aderiram ao programa só viram a cor do dinheiro, quando expirou a carência de três anos estipulada pela empresa para o exercício das opções. A evolução dos preços das ações em Nova York mostra que o pessoal não vai se decepcionar. A ação da Monsanto foi negociada em Wall Street a US\$52,00, valor 88% superior ao da opção – de US\$27,54. A empresa já fez vários lançamentos, com dez anos de prazo e três de carência. O programa mantém as pessoas comprometidas com o futuro desempenho da empresa, afirma o gerente de remuneração da Monsanto. Para os funcionários, tudo ainda é uma novidade. Trata-se de um processo de aprendizado. Aos poucos, eles percebem o que significa ter um pedaço da companhia nas mãos. ☼

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DILEMA DA REDE BAHIA

Outra alternativa para Carlos Alberto seria fazer com que o próprio funcionário optasse em receber ações da companhia, em vez de ganhá-las sem que disso

fosse consultado previamente. Parecia-lhe uma situação mais democrática e consultiva do que a alternativa anterior. ☼

▲ GP DE HOJE

O GAIN-SHARING DA MONSANTO¹²

A filial brasileira da Monsanto, um dos maiores grupos químicos do mundo, desenvolveu seu programa de participação nos ganhos com um objetivo bem definido: queremos reforçar o trabalho em equipe dentro da companhia, afirmou o presidente da Monsanto. Seu sonho era acabar com as intermináveis discussões entre os departamentos da empresa. Se todos tivessem o mesmo objetivo, encontrariam uma maneira de cooperar entre si. A empresa deu a partida no programa em 1991 e todos os colaboradores da empresa estão participando do jogo. Mas o presidente é o menos indicado para falar sobre o assunto, pois a operação é desenhada a cada ano pelos próprios funcionários. Grupos de 10 a 12 trabalhadores de diversas áreas e níveis hierárquicos reúnem-se para definir as metas em cada uma das unidades. Batizadas de *design teams*, essas equipes decidem tudo, da forma de pagamento aos participantes do programa. Só há uma regra predefinida: sem lucro, não há prêmio. A empresa divide meio a meio com os colaboradores o que exceder a meta de lucro. Os próprios *design teams* estabeleceram alguns princí-

pios rígidos. Um deles: ninguém recebe prêmios se houver um único acidente de trabalho na unidade de negócio. O próprio presidente espantou-se com a rigidez. A resposta de um operário o deixou desconcertado: “se não estivermos todos juntos, ninguém recebe”, disse o trabalhador.

Os funcionários também elegem quatro ou cinco colegas como os “embaixadores do *gain sharing*”. Cabe a eles divulgar e reforçar durante o ano as metas a serem atingidas. “O programa deve ser simples para que todos possam acompanhar”, diz o diretor de RH da Monsanto. A empresa criou até uma política bem-humorada para reforçar esse princípio, a *Kiss* (beijo, em inglês), as iniciais da frase *Keep it simple, stupid*. Simples e lucrativo. A Monsanto tem crescido desde o nascimento do *gain sharing*. Faturou US\$250 milhões e o lucro foi de US\$21 milhões. Os colaboradores ficaram com uma bolada de US\$1 milhão que foi distribuída para 423 deles. O resultado teve um sabor diferente para o diretor de RH: “hoje a remuneração flexível é uma necessidade. Com ela a empresa transforma cada funcionário em um pequeno empresário.” ●

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DILEMA DA REDE BAHIA

Para manter os gerentes e colaboradores da Rede Bahia motivados e comprometidos com os objetivos de sua empresa, Carlos Alberto criou uma espécie de campeonato entre as lojas para incentivar a competição interna entre elas. Para tanto, montou um sistema de avaliação com vários critérios, que vão do lucro ao giro de estoques, do índice de rotatividade do pessoal

à redução de custos operacionais. Dessa forma, não há apenas a preocupação de vender mais pelo menor preço e atingir um lucro excelente, mas irreal. Todos deveriam passar a olhar o negócio como um todo sistêmico. Haveria participação nos resultados do negócio, visualizado a partir de um conjunto integrado de metas e objetivos. ●

der a partir de 1995 isenções fiscais às empresas que adotam o modelo.

O sistema de aquisição de ações apresenta certas limitações. Uma delas é que ainda não se desenvolveu a cultura do mercado de capitais entre os colaboradores. O comportamento dos portadores que ven-

dem as ações confirma os resultados de uma pesquisa realizada nos EUA, segundo a qual, dois terços dos trabalhadores exercem o direito de compra e venda das ações adquiridas em um prazo de apenas seis meses. A necessidade de curto prazo é mais forte do que o compromisso a longo prazo. Por outro lado, as es-

Remuneração tradicional	Remuneração por competência
• Pagamento do salário previamente estabelecido para o cargo • O salário é fixo • A avaliação de desempenho não afeta a remuneração da pessoa • Apenas os executivos podem receber bônus relacionado com metas pré-negociadas • Não motiva nem estimula envolvimento com o negócio da empresa	• Pagamento mensal ou anual varia de acordo com a avaliação do desempenho • O salário não é fixo • A avaliação do desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa • Todos os colaboradores podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado • Funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa

Figura 10.6. Diferenças entre remuneração tradicional e por competência.

peculações no mercado de capitais levam a oscilações bruscas no preço das ações. Além disso, existem dúvidas legais com relação à participação do colaborador no capital da empresa: a concessão de ações pode ser considerada salário indireto ou participação nos resultados. Alguns especialistas optam pela segunda alternativa: se for considerada uma forma de participação nos resultados, não haverá incidência de encargos e o benefício poderá ser negociado entre os sindicatos e estendido a todos os colaboradores.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

CUIDADOS PRELIMINARES

Uma limitação é o receio de que haja manipulação pelos próprios colaboradores, principalmente daqueles que detêm informações privilegiadas. Para prevenir tal possibilidade, a Informix, empresa que produz software para bancos de dados, estabeleceu que os colaboradores que têm ações da empresa somente podem negociá-las 30 dias após a divulgação dos resultados trimestrais. ●

▲ GP DE HOJE

REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS¹³

A pesquisa feita pelo Progep – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – da Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP mostra que a gestão da remuneração é um processo crucial para o sucesso de qualquer organização e tem forte impacto nas relações entre pessoas e empresas. De um lado, a remuneração representa um dos componentes principais do custo de seus processos e serviços. De outro lado, a remuneração simboliza para o colaborador a forma pela qual a organização percebe e define o valor relativo de seu

trabalho. A pesquisa revela que as empresas estão buscando novos processos de compensação, no qual o conceito de competência aparece como o elemento articulador. Uma das possíveis interpretações desse conceito vê a competência como agregação de valor que pode ser mensurada por meio do que o colaborador “entrega” para a organização, isto é, a capacidade do colaborador de gerar resultados. Daí a remuneração por competências vinculada à capacidade de “entrega” do colaborador. Esse processo está sendo objeto de muitas experiências e pesquisas e é ainda pouco implantado devido à sua complexidade. ●

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

OS ENTRAVES LEGAIS

Existem certos impedimentos da legislação trabalhista sobre os quais divergem os especialistas. O artigo 461 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) veta diferenças salariais para funções iguais: para um mesmo cargo exercido com igualdade de perfeição técnica e produtividade não pode haver salários diferentes. A solução apontada é pagar um adicional a título de prêmio, mesmo mês a mês, como uma parcela salarial condicionada e de caráter estritamente pessoal, para não ferir a equiparação salarial. Não fica afastada a hipótese de o funcionário reclamar posteriormente os seus direitos na Justiça do Trabalho.

Para outros especialistas, não há entrave legal quando o adicional de remuneração por competência é pago anualmente, pois assume o caráter de gratificação. Quando o adicional é pago mês a mês pode-se criar um problema legal de continuidade. A lei diz que não se pode diminuir o salário, mas como é uma gratificação, dizem os especialistas, não há nenhum impedimento jurídico. No Banco Pactual, a remuneração por competência foi aliada a uma meta global. Se o faturamento do banco alcançar US\$150 milhões todos os colaboradores passarão o final do ano em Londres e Paris. A motivação é tanta que até as esposas dos colaboradores ficam envolvidas. ●

Vantagens	Desvantagens
• Facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada colaborador • O treinamento torna-se útil para cada colaborador, por ser específico e ter objetivos definidos • Os colaboradores sentem-se mais motivados • Colaboradores com potencial inexplorado podem crescer na empresa	• Colaboradores menos competentes podem sentir-se inseguros • A possível diferença salarial entre colaboradores que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação • A motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar • Pode gerar angústia e ansiedade

Figura 10.7. Vantagens e desvantagens da remuneração por competência.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DILEMA DA REDE BAHIA

Como a Rede Bahia deve crescer e expandir, Carlos Alberto imaginou uma maneira de incentivar novas habilidades e competências de seus colaboradores para enfrentar os desafios do futuro. O colaborador deveria ter um novo perfil que privilegiasse compe-

tências como atendimento ao cliente, criatividade e inovação na busca de novas soluções e espírito empreendedor. Os colaboradores que desenvolvessem essas competências seriam premiados por isso. ●

▲ GP DE HOJE

COMO IMPLANTAR A PLR¹⁴

Para ser bem-sucedida, a implantação da PLR deve seguir uma metodologia que considere os seguintes aspectos:

1. *Cada empresa deve ter o seu sistema próprio.* Cada empresa deve privilegiar metas e resultados próprios, considerando a sua cultura corporativa e atendendo às suas características e peculiaridades específicas.
2. *Enfatizar os resultados e não os lucros.* O sistema deve estar orientado para resultados. Resultados são objetivos a serem alcançados. Podem ser denominados metas, indicadores de produtividade ou de qualidade etc. Podem ser objetivos estratégicos, táticos ou operacionais, mas são sempre definidos como o principal alvo das atividades do período. A condição básica é: **se os resultados previamente estabelecidos forem alcançados e se a empresa obtiver lucro no período de tempo considerado, então haverá participação do pessoal em determinada parcela do lucro, em função daqueles resultados alcançados.** O lucro é o condicionante básico para a distribuição, e o alcance de resultados é o condicionante subsidiário. O acordo de participação nos resultados assinado entre a empresa e sindicatos ou colaboradores deve explicar claramente que haverá participação desde que a empresa tenha lucro. Uma parcela desse lucro servirá de bolo a ser cortado e rateado entre aqueles que alcançaram determinados resultados. Se não houver lucro, não haverá participação, mesmo que os resultados tenham sido alcançados. A eficácia maior condiciona a eficácia menor. Se a empresa estabelece como meta de produção algo como 200 peças por mês, mantendo o nível de qualidade e se não consegue vendê-las no mercado, ela estará operando no vermelho e não terá condições de proporcionar um plus salarial aos seus colaboradores, mesmo que eles tenham tido excelente desempenho. Os colaboradores trabalham como verdadeiros parceiros da organização, repartindo os benefícios e os prejuízos.
3. *Definir metas estratégicas, táticas e operacionais.* O sistema deve envolver todos os colaboradores através de uma ou duas metas corporativas, duas ou três metas táticas e algumas metas

operacionais. As metas corporativas se referem ao comportamento global da empresa, enquanto as metas táticas ou setoriais são específicas para cada área ou departamento. As metas operacionais se referem à atividade do próprio funcionário. Na implantação do sistema, deve-se evitar as metas individuais por dois motivos: elas comprometem o espírito de equipe ao gerar forte competição entre as pessoas e complicam o sistema. Em situações oportunas, metas operacionais e individuais são sempre bem-vindas. Cada colaborador deve participar do programa com quatro ou cinco metas simultâneas previamente estabelecidas. Certas empresas trabalham apenas com metas corporativas e metas setoriais para facilitar e simplificar o sistema. As metas corporativas podem representar 30 a 40% do valor disponibilizado para ser distribuído a título de participação, enquanto as metas setoriais respondem pelos outros 60 a 70%. O valor recebido pelo colaborador é proporcional ao seu salário nominal.

4. *Utilizar indicadores usuais, simples e confiáveis.* O programa pode ser uma novidade para as pessoas e pode gerar certa ansiedade a respeito. A sua implantação deve ser feita a partir de medidas de avaliação e medição já existentes na empresa para que as pessoas não se sintam inseguras. Os indicadores devem ser simples e confiáveis para ganhar credibilidade. Com o passar do tempo e com a experiência adquirida, os indicadores devem ser melhorados e renovados.
5. *Estabelecer uma periodicidade adequada.* Deve-se manter uma periodicidade semestral para a remuneração ou começar com períodos anuais para depois encurtar para períodos semestrais. Periodicidade curta é fator positivo para o sucesso do programa. Contudo, aumentar a periodicidade de semestral para anual pode provocar o descrédito do programa, pois os colaboradores podem pensar que a empresa não tem saúde financeira para bancar o programa de remuneração variável. A lei quer evitar que as empresas façam pagamentos mensais sob a égide do programa, caracterizados como despesa operacional, evitando a incidência de encargos trabalhistas e previdenciários e abatendo a tributação.

6. *Proporcionar clareza e simplicidade.* O programa deve ser claro, simples e com poucas regras. Os melhores programas propõem poucas metas – como duas corporativas e duas ou três setoriais – divulgadas com clareza para que todos possam entendê-las com a consonância necessária. Como o programa é destinado a todos os funcionários, deve ser feito em linguagem simples e clara, em poucas páginas e sem provocar dúvidas.
7. *Ressaltar a objetividade.* O programa deve ter um grau mínimo de subjetividade. Os indicadores devem ser quantificáveis, como frequência e pontualidade ao trabalho, redução do número de acidentes do trabalho, redução de refugos e de retrabalho, aumento da produção em número de peças produzidas, melhoria da qualidade em termos percentuais, redução de custos ou de despesas, pontualidade na entrega dos produtos/serviços etc.
8. *Abrangência do programa.* O programa deve envolver todos os colaboradores – como aumento da participação da empresa no mercado, elevação da competitividade da empresa diante das melhores empresas do mercado etc. Deve envolver igualmente a todos os colaboradores, desde o presidente ao mais modesto faxineiro. Todavia, as metas setoriais não podem ser iguais para todos. Os colaboradores da produção devem ter metas setoriais diferentes dos que trabalham nas vendas. Em um programa de parceria anual cobrindo o período de janeiro a dezembro, o pagamento deve ser feito em janeiro do ano seguinte. Aos colaboradores admitidos no decorrer do período, caberá remuneração proporcional ao período trabalhado, caso a sua equipe tenha atingido as metas e a empresa tenha obtido lucro. Para os colaboradores que deixaram o emprego durante o exercício, algumas empresas pagam proporcionalmente ao período trabalhado. Certas empresas consideram que quem pede demissão quebra o trato, rompe a parceria e não está mais engajado na empresa e, portanto, nada lhe é devido em termos de participação. Quando a empresa é obrigada a reduzir seu quadro de pessoal a situação é diferente. Contudo, tudo deve estar claramente definida no acordo firmado entre empresa e colaboradores ou sindicatos para evitar qualquer dúvida nos casos de admissão e demissão de pessoal.
9. *Diferenciação das recompensas.* O programa deve recompensar as pessoas de acordo com a lucratividade da empresa, com a produtividade da área em que trabalham e da equipe da qual participam. Se a empresa distribui a PLR através de uma importância igual para todos os colaboradores, ela não está fazendo remuneração variável e deixa de recompensar as pessoas pelos seus diferentes esforços desenvolvidos. Ela apenas aproveita as vantagens da lei em remunerar com isenção da tributação. O tratamento pela média conduz a uma injustiça contra os colaboradores mais engajados e mais produtivos. O programa deve ter metas e indicadores estabelecidos para a avaliação do desempenho das pessoas, para poder diferenciar as pessoas e equipes que mais se empenharam, atrelando o pagamento aos resultados alcançados nos negócios.
10. *Manter o programa sempre em alta.* É preciso manter o programa sempre vivo e em alto astral. Os colaboradores devem estar sempre motivados em função dos desafios estabelecidos pelo programa. A comunicação precisa ser constante, contínua e eficaz. Os colaboradores devem receber informação sobre o andamento das metas e resultados, como retroação para orientar seu desempenho. O alcance das metas e resultados deve ser solenemente festejado e a diretoria da empresa deve realçar e enfatizar o programa em todas as reuniões. O programa deve ser sempre renovado e melhorado para que as pessoas não se acomodem com a habitualidade e obrigatoriedade que poderão levá-las à rotina e ao fracasso. Nas oportunidades de renovação anual do acordo entre empresa e colaboradores, metas e indicadores devem ser novamente sintonizados e a solenidade deve ser toda especial para marcar lembrança em todos. Os temas dos programas devem ser criativos, agradáveis e interessantes, como se fossem um campeonato de futebol: os juizes são os representantes da empresa e dos empregados, os técnicos são os líderes das equipes e os times são as equipes de funcionários. No ano seguinte, o tema poderia ser uma corrida de Fórmula 1 ou um campeonato de tênis. O importante é desburocratizar o programa, já que a lei o torna obrigatório. Deve-se evitar a chamada compulsoriedade: fazer com que as pessoas dêem mais valor a iniciativa da empresa e às metas e resultados a serem alcançados. ☼

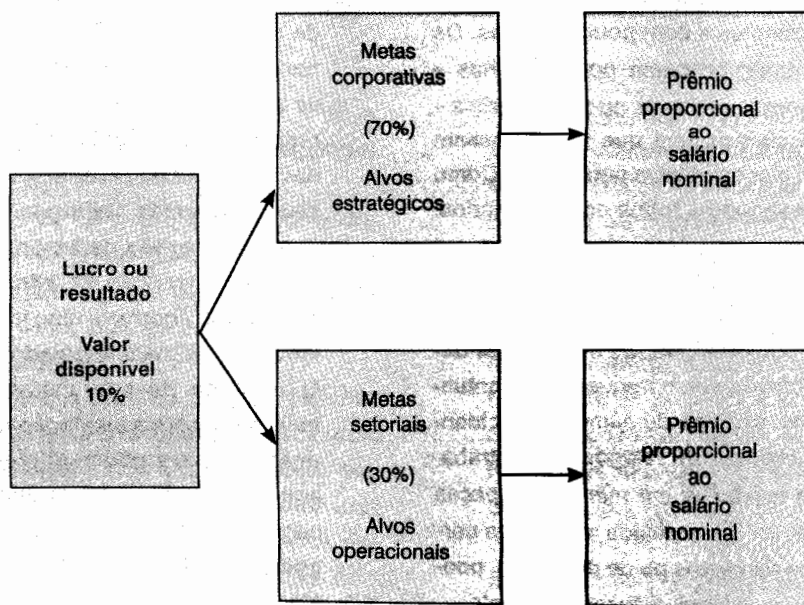


Figura 10.8. *Composição da participação nos lucros e nos resultados.*

A participação acionária de colaboradores é um poderoso instrumento para as empresas que pretendem sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo. A concessão ou venda de ações aos colaboradores é geralmente feita dentro de programas de longo prazo e serve não apenas para motivar o colaborador, mas principalmente para dar a ele uma segurança maior no futuro. É o caso do Bradesco, que dá aos seus principais executivos vários lotes de ações ao longo dos anos. Essas ações só podem ser vendidas quando o executivo se aposenta, o que lhe garante um invejável adicional financeiro. Contudo, a extensão do benefício a todos os níveis dentro da empresa é um ponto polêmico. Para muitos especialistas, a concessão da participação acionária é inócua para os níveis operacionais. Nesses níveis, talvez seja melhor associar ganhos de produtividade ou qualidade à concessão de prêmios efetivamente em dinheiro.

Participação nos Resultados Alcançados

É um outro modelo de remuneração flexível relacionado com o desempenho do colaborador no alcance de metas e resultados estabelecidos para

um determinado período de tempo. A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir por meio do seu trabalho pessoal ou em equipe.

No entanto, para funcionar os programas de recompensas e incentivos precisam do comprometimento das pessoas. Quase sempre as empresas esbarram em alguns erros: pôr em prática esses programas sem uma prévia campanha de divulgação, participação e de compromisso. Em outras palavras, sem haver permitido aos participantes do programa o acesso às cifras financeiras e à necessária qualificação profissional e nem haver proporcionado as condições de exercer sua influência particular sobre o novo sistema. A participação e a oportunidade de desempenhar um papel influente são os aspectos mais importantes. Também são importantes o autocontrole da avaliação e a redução da burocracia e da supervisão direta. Através do pagamento dos incentivos se avalia se a pessoa fez uso correto das ferramentas e da liberdade a ela confiadas. O dinheiro é um excelente modo de expressar o reconhecimento pela ajuda prestada. Funciona como uma verdadeira fonte de retroação.

DICAS

A PLR

1. A empresa deve negociar com os empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação no lucro.
2. Os critérios se baseiam em índices de produtividade, de qualidade ou de lucratividade.
3. O acordo deve definir regras claras de participação, mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e período de vigência.
4. O pagamento a título de participação nos lucros deve obedecer à periodicidade mínima de um semestre.
5. O pagamento a título de participação é isento de encargos trabalhistas ou previdenciários.
6. As participações são deduzidas do Imposto de Renda, pelas pessoas jurídicas, como despesa operacional.
7. A participação não deverá substituir ou complementar o salário.

Com cortes de cargos, demissões e redução de níveis hierárquicos através de programas de mudanças organizacionais – como a reengenharia e o *downsizing* – os colaboradores que restam ficam sobrecarregados. Em contrapartida, melhor remunerados. A Marisol, malharia situada em Jaraguá do Sul, SC, passou por um processo de reengenharia e, dos 5.000 empregados,

restaram os atuais 3.500. O objetivo era produzir mais, com mais qualidade e com um quadro funcional enxuto. A direção optou por manter os funcionários polivalentes. A costureira que só sabia costurar foi dispensada e em seu lugar ficou a que era capaz de fazer também o controle de qualidade do tecido. O faturamento da malharia saltou de 90 milhões de dólares em 1990 para 200 milhões. Para chegar a isso, fizemos de cada colaborador um parceiro e explicamos a ele o que a empresa pretendia, de forma clara e simples, diz o gerente de RH da malharia. A Marisol passou a reservar cerca de 10% do lucro líquido para ser dividido entre o pessoal. A maior parte (70%) é distribuída independentemente das metas alcançadas, e o restante (30%) vai para os alvos operacionais de cada setor da empresa. Em julho, é feita a análise contábil do primeiro semestre e a empresa dá um adiantamento sobre a participação nos lucros. No segundo semestre, chega-se ao valor final. A distribuição é proporcional ao salário de cada um. No fundo, ao dividir com os funcionários o benefício dos resultados alcançados, a participação nos lucros e resultados torna-se um poderoso instrumento no sentido de promover a justiça social e alavancar a motivação das pessoas.

Remuneração por Competência

A remuneração por competência recebe vários nomes: remuneração por habilidade ou por qualificação profissional. É uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa. O sistema premia certas habilidades técnicas ou comportamentais do funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isso significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas. O colaborador polivalente leva a melhor. Por competência, as empresas entendem vários atributos, como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento. Na remuneração

por competência, os funcionários que ocupam o mesmo cargo podem receber salários diferentes conforme a competência de cada um. O objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com a sua competência pessoal. Três passos são necessários:

1. O primeiro passo é a discussão do gerente com cada colaborador a respeito das competências necessárias para o trabalho, os seus pontos individuais fortes e fracos. Essa primeira abordagem não tem nenhum caráter repressivo ou impositivo. Seu objetivo é localizar e sanar os pontos fracos. No ING-Bahrings, instituição financeira que aderiu ao novo sistema, o diretor de operações afirma que agora o

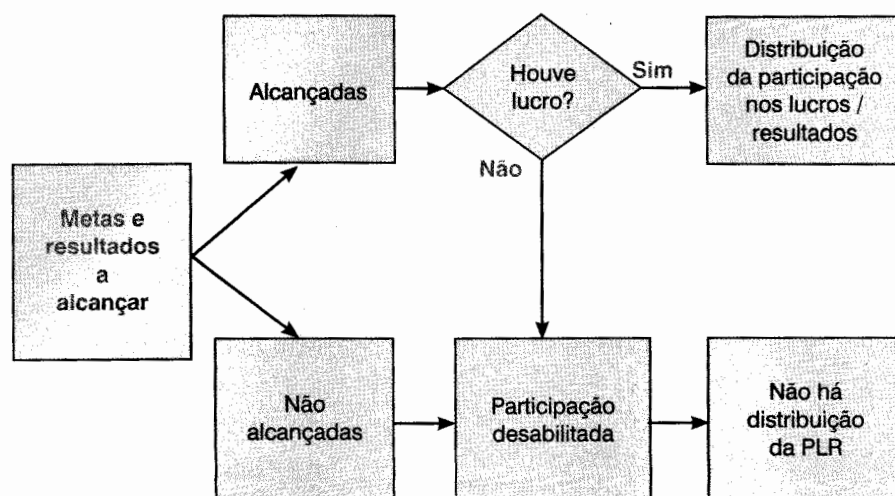


Figura 10.9. O mecanismo da participação.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O DILEMA DA REDE BAHIA

Carlos Alberto pensou em distribuir trimestralmente uma parcela de seus lucros, desde que os 36 principais executivos alcançassem uma meta previamente estabelecida. O restante dos 256 funcionários passaria a receber bônus, a cada três meses, calculados a partir do volume de vendas de sua unidade. Carlos Alberto não queria que os ga-

nhos do pessoal dependessem de uma única variável, como o lucro. Queria incluir como critérios de remuneração outras variáveis, como redução do capital de giro, redução dos estoques a um nível mínimo, satisfação do cliente e lucratividade. A remuneração variável deveria considerar o atendimento a todos esses critérios. ●

banco e cada um de seus colaboradores sabem exatamente quais são as carências e os pontos fortes de cada um.

2. O segundo passo é a programação conjunta entre gerente e colaborador, do programa do treinamento necessário que deve necessariamente integrar o processo. Cada colaborador torna-se o responsável pelo seu autodesenvolvimento e qualificação profissional. A motivação vem a reboque, pois cada colaborador sente-se envolvido, responsável, esforça-se mais e colabora mais com a empresa. No ING-Bahrings, cada colaborador opina sobre a sua avaliação e o seu treinamento. A única crítica ao sistema é que o banco poderá perder alguns colaboradores que vão se tornar mais bem qualificados e poderão ser atraídos por

outras empresas, se não houver caminhos abertos para um encarreiramento oportuno.

3. O terceiro passo é a remuneração personalizada. Para o vice-presidente de RH do ING-Bahrings, a remuneração por competência focaliza a pessoa e não o cargo. É um pagamento mais coerente com a contribuição de cada indivíduo aos objetivos e resultados da empresa.

A remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar empregados com habilitações diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com habilitações desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ga-

nham pelo que sabem e pela colaboração no sucesso da empresa.

Na verdade, a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada colaborador à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa. Como diz Claus Möller: coloque seu pessoal em primeiro lugar e ele fará o mesmo com o cliente.

Distribuição do Lucro aos Colaboradores

A participação nos lucros é um sistema pelo qual uma organização distribui anualmente entre seus colaboradores uma certa proporção de seus lucros. Trata-se de uma forma de remuneração variável. A participação nos lucros e resultados (PLR) foi prevista no texto da Constituição de 1988, no artigo 621 da CLT e ratificada pela Lei 10.101 de 2000. A intenção é estimular essa prática a partir da negociação em convenção ou acordo coletivo ou por intermédio de comissão escolhida pelas partes, dela integrando necessariamente um representante do sindicato. A partir daí, as empresas passaram a implantar programas de participação nos lucros e resultados para atender à imposição legal. A participação nos lucros e resultados não é tema novo no país. A Constituição Federal de 1946 já tangenciava o assunto.

Como Desenhar um Plano de Incentivos

O desenho de um plano de incentivos deve levar em consideração alguns aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, deve-se considerar que um plano salarial funciona melhor do que um plano de incentivos, nas seguintes condições:¹⁵

1. Quando as unidades de resultados são difíceis de distinguir ou de medir, os aumentos salariais são mais apropriados.
2. Quando os funcionários não podem controlar os resultados (como em linhas de montagens

em máquinas), a remuneração baseada no tempo é mais apropriada.

3. Quando as demoras no trabalho são frequentes devido ao controle humano, torna-se impraticável pagar aos funcionários conforme o seu resultado.
4. Muitos planos de incentivos privilegiam a quantidade em detrimento da qualidade dos resultados. Quando a qualidade é fundamental, o salário baseado no tempo é mais apropriado.
5. A implantação de um plano de incentivo requer um investimento em processamento de dados e na metodologia para analisar os custos laborais. Se não há um controle detalhado de custos porque as condições competitivas não o exigem, é melhor não instalar um plano de incentivos.

Um plano de incentivos é interessante quando:¹⁶

1. As unidades de resultados podem ser facilmente medidas.
2. Existe uma clara relação entre o esforço do colaboradores e a quantidade de resultados alcançados.
3. Os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora na aferição dos resultados.
4. A qualidade é menos importante do que a quantidade, ou, quando a qualidade é importante, ela é facilmente medida e controlada.
5. As condições de competição impõem que as unidades de custos sejam precisas e conhecidas.

A implantação de um plano de incentivos requer os seguintes cuidados:¹⁷

1. *Assegurar que esforços e recompensas são diretamente relacionados.* O plano de incentivo deve recompensar as pessoas na proporção direta de sua produtividade maior. Os colaboradores devem perceber que eles podem desempenhar as tarefas solicitadas. Os padrões de

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

O PLANO DE INCENTIVO PODE TER DUAS FACETAS¹⁸

Ao construir um plano de incentivo deve-se levar em conta que:

1. O pagamento por desempenho não substitui uma boa gerência. Instruções ambíguas, falta de objetivos claros, seleção inadequada e treinamento insuficiente, falta de recursos e uma força de trabalho sem liderança são fatores que impedem o bom desempenho. A motivação proporcionada pela gerência contribui para o desempenho eficaz.
2. As pessoas aplicam seus esforços onde são recompensados. Um bom plano de incentivos deve ser desenhado para focalizar a atenção das *soas onde realmente interessa para a empresa.*
3. O salário não é motivador. Como dizia Herzberg, o salário é um fator higiênico que produz uma motivação temporária e com o tempo o incentivo desaparece. Torna-se necessário construir outros motivadores, como oportunidades de realização e sucesso psicológico no trabalho.
4. Recompensas também punem. Recompensas e punições são dois lados da mesma moeda. A recompensa pode ter um efeito punitivo potencial quando ela deixa de ser ganha pela pessoa ou fica abaixo de suas expectativas.
5. Recompensas podem causar rupturas nas relações. Os planos de incentivos têm forte potencial

para reduzir o espírito de equipe e encorajar os indivíduos (ou grupos) a buscarem recompensas para si próprios. Os sistemas de avaliação do desempenho que procuram identificar os ganhadores e os perdedores podem exacerbar a situação. Há que se priorizar as recompensas grupais.

6. Recompensas podem levar a um desempenho restrito. Quando se diz às pessoas que seus ganhos dependerão de seu desempenho ou produtividade, elas tendem a focalizar e direcionar seu desempenho apenas naquela direção.
7. Recompensas podem reduzir interesse e motivação. Sistemas contingenciais de remuneração tendem a reduzir a motivação intrínseca do cargo, pois os incentivos financeiros reduzem o sentimento de que a pessoa está fazendo um bom trabalho espontaneamente.

Todos esses perigos potenciais não significam que os planos de incentivos financeiros não devam ser utilizados. Os planos de incentivos devem fazer parte de um programa compreensivo e global de administração, no sentido de alcançar autodisciplina e desejo de crescimento profissional. Os planos de incentivo são bem-sucedidos quando contam com o apoio gerencial, aceitação dos colaboradores e uma cultura caracterizada pelo espírito de equipe, confiança e envolvimento em todos os níveis.¹⁹ ●

vem ser atingíveis e a organização deve proporcionar as ferramentas necessárias, orientação, treinamento e liderança.

2. *Fazer o plano compreensível e facilmente calculável pelos colaboradores.* As pessoas devem ser aptas a calcular facilmente as recompensas que deverão receber pelos vários níveis de esforço.
3. *Formular padrões eficazes.* Os padrões devem ser vistos como justos pelos colaboradores. Devem ser suficientemente altos, mas possíveis, com uma chance de 50% de sucesso. Os objetivos devem ser claros e específicos.

4. *Garantir os padrões.* Os padrões devem ser vistos como um contrato com os colaboradores. Quando o plano funcionar não se deve reduzir o tamanho do incentivo em nenhum sentido.

5. *Garantir padrão de base horária.* O pessoal de fábrica (horistas) trabalha melhor com padrões relacionados com sua base horária de salário.
6. *Proporcionar apoio ao plano.* A organização e os dirigentes devem dar o maior suporte possível ao plano. Antes e durante a sua vigência o plano deve receber total apoio de todos os dirigentes e gerentes.

▲ GP DE HOJE

CONSELHOS SOBRE INCENTIVOS²⁰

Se uma competição de vendas revela um único vencedor de melhor desempenho na empresa e que ganhou no ano anterior, você estará diante de um triplice problema. Primeiro, havendo um único vencedor, todos os demais membros da equipe de vendas são perdedores. Segundo, se a mesma pessoa ganha repetidamente, esse efeito é reforçado. Terceiro, por ser vencedor, ele não precisa do prêmio, o que pode torná-lo hostilizado pelos colegas. Nessas condições, o resultado para a empresa não é compensador. Ela desperdiça dinheiro com recompensas que não recompensam. E o efeito sobre o aumento líquido no total de vendas é mínimo.

Embora os concursos de vendas sejam usados há tempo, é necessário repensar os incentivos de vendas, a partir dos seguintes aspectos:

1. Toda competição que premia apenas um ou poucos ganhadores é um mau negócio para a empresa e desmotiva o grande contingente de perdedores. Este pode negligenciar seus esforços, quando percebe nenhuma possibilidade de ganhar. Muitas vezes, é um jogo de cartas marcadas.
2. As competições de vendas não têm nenhuma relação com as competições esportivas. Os vendedores individuais de melhor desempenho não trazem resultados significativos às vendas da empresa. É toda a equipe que deve ser motivada para o aumento nas vendas. O certo é ter o maior número possível de ganhadores, permitindo que cada um lute pelas suas próprias metas e que ganhem todos aqueles que conseguirem atingi-las ou superá-las.
3. As competições que se realizam sempre no mesmo período, geralmente no final do ano, já são previstas pelos vendedores. Frequentemente, são vistas como tentativas de remediar o mau planejamento da empresa.
4. As competições que têm os mesmos objetivos – geralmente o volume de vendas – contradizem abertamente os princípios básicos de marketing. Lembre-se: você tem objetivos mais importantes do que o volume de vendas e esses objetivos mudam com o desenvolvimento de setores do mercado.
5. Não existe competição “justa”. A competição deveria ser um instrumento de marketing para o alcance de certas metas e algumas pessoas serão beneficiadas em detrimento de outras. Sua responsabilidade consiste em explicar aos colaboradores: quais são essas metas, o porquê delas e mudar a fórmula para compensar as injustiças.
6. Não dê sempre os mesmos prêmios. Eles perdem o impacto. Se você tiver um bom sistema de recompensa financeira, não premie com dinheiro. Presentes, viagens, excursões, viagens de estudos, eventos especiais e outros prêmios não-financeiros propiciarão maior entusiasmo.
7. As competições que incluem apenas o pessoal de vendas fazem perder a oportunidade de envolver o resto da empresa e de fazê-lo apoiar e incentivar os colegas e reduzir as barreiras entre os grupos.
8. As competições de vendas não devem se tornar um jogo de adivinhação apenas com um prêmio pelo desempenho adicional. Explique ao pessoal o que podem ganhar e aumente a oportunidade de aumentar as vendas.
9. É preciso relacionar as competições de vendas a um treinamento específico para melhorar desempenhos. As pessoas aprendem quando precisam aprender. Principalmente, quando sentem necessidade de ganhar algo mais.
10. Livre-se da falácia de que as competições de vendas servem para recompensar o desempenho geral e procure firmar o conceito de que elas servem para recompensar aumentos nos resultados da empresa.

Sendo assim, pense um pouco antes de organizar sua próxima competição de vendas e conseguir criar entusiasmo em seu início, sua realização e seu término. ●

CASO PARA DISCUSSÃO

A DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS NA IBM²¹

A IBM cortou seu quadro de funcionários pela metade. E mesmo assim, goza de toda a confiança de seu pessoal. Explicação: políticas de RH no padrão Big Blue. Segundo o diretor de RH da filial brasileira, a IBM possui um sistema tão rígido de definição de objetivos e desenvolvimento de carreiras que as pessoas acabam por colaborar e ajudar umas às outras. Na IBM as metas de todos os colaboradores são estabelecidas em sistema de parceria – ou cascata, como é conhecido. Vinte por cento das metas do diretor de RH são atreladas às do presidente mundial da IBM. O que significa que ele deixa de receber 20% de sua remuneração variável caso não colabore para que o presidente atinja seus objetivos. Assim, do presidente ao porteiro, todos na empresa dependem dos pares, chefes, subordinados e superiores dos chefes para cumprir suas próprias metas. Esse sistema evita que colaboradores guardem informações que beneficiariam todo o departamento e que torçam para que os pares se dêem mal.

Outro ponto forte da IBM é o programa de avaliação de desempenho. Em 1996, foi implantada a avaliação 360 graus, que na versão IBM faz cada colaborador ser avaliado por cerca de meia dúzia de pessoas com quem se relaciona rotineiramente (algumas são escolhidas pelo próprio colaborador). A técnica permite uma análise mais completa e baseada em fatos – e, portanto, menos sujeita a erros – de cada colaborador. O programa de avaliação está diretamente ligado a outro forte atrativo: o plano de desenvolvimento de carreiras. Na IBM, cada colaborador sabe quais são suas possibilidades de crescimento e o que é preciso fazer para crescer. Em última

análise, é cada colaborador (e não seus chefes ou a empresa) quem decide se quer crescer. Cumprindo as etapas definidas no plano de carreira, ele subirá. Não cumprindo, não subirá. A empresa ajuda com as ferramentas. Por exemplo: paga 75% do custo de qualquer curso que o colaborador queira fazer, desde que tenha ligação com seus objetivos. Isso vale para faculdades, mestrados, idiomas e afins. São inúmeros os casos de colaboradores que entraram na empresa nos níveis mais baixos e hoje estão bem posicionados. Um dos fatores que mais impactam o comprometimento de um colaborador é a percepção de que a empresa está investindo nele, apostando no seu desenvolvimento profissional e pessoal. Na IBM as pessoas dizem ter essa certeza. Um exemplo? Sempre que um colaborador é promovido a gerente, a IBM o envia para treinamento de uma semana em Miami, junto com jovens executivos de toda a América Latina. Trata-se da New Manager Leader School. É uma das maneiras de fazê-los conhecer as políticas, os objetivos e a filosofia gerencial da empresa.

QUESTÕES

1. Explique por que o pessoal da IBM confia na empresa.
2. Comente a definição de metas na IBM.
3. Explique como funciona a remuneração variável da IBM.
4. Comente o programa de avaliação do desempenho na IBM.
5. Como funciona o programa de desenvolvimento de carreiras?

Resumo do capítulo

Além da remuneração é necessário incentivar continuamente as pessoas para que alcancem metas e resultados desafiadores. A remuneração fixa funciona apenas como um fator higiênico. O sistema de recompensas deve possuir um programa de incentivos capaz de incrementar as relações de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Os novos métodos de remuneração incluem necessariamente a remunera-

ção variável para incrementar resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa. Dentre os métodos de remuneração variável estão: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da empresa, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários. A escolha do método mais adequado depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas.

Exercícios

1. Explique o sistema de recompensas e punições.
2. Quais os tipos de recompensas financeiras?
3. Defina recompensas.
4. Qual é o significado do reforço positivo?
5. Explique as relações de intercâmbio.
6. Quais os novos métodos em remuneração?
7. Quais os prós e contras da remuneração fixa?
8. Quais os prós e contras da remuneração variável?
9. Explique a remuneração variável.
10. O que é o plano de bonificação anual?
11. Explique o plano de bonificação anual na Plascar.
12. Explique o plano de bonificação anual no Lloyds Bank.
13. Explique o plano de bonificação anual do Banco Pactual.
14. O que é a distribuição de ações da empresa aos funcionários?
15. Explique o plano da Promon Tecnologia.
16. O que é opção de compra de ações da companhia?
17. Explique o plano de opção de compra de ações da Promon.
18. Explique o plano de opção de compra de ações da Bristol-Myers.
19. O que é participação nos resultados alcançados? Como funciona?
20. Explique o *gain-sharing* da Monsanto.
21. O que é remuneração por competência? Como funciona?
22. Quais as diferenças entre remuneração tradicional e por competência?
23. Explique as vantagens e desvantagens da remuneração por competência.
24. O que é distribuição do lucro aos funcionários? Como funciona?
25. Como implantar a PLR?
26. Explique como desenhar um plano de incentivos.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.allbusiness.com
www.bettermanagement.com
www.boozallen.com
www.cpeworld.org
www.hay.com.br
www.haygroup.com
www.hewitt.com
www.icims.com

www.optiprise.com
www.payscale.com
www.purebusiness.com
www.virtualedge.com
www.vnutravel.typepad.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referências bibliográficas

1. Raymond E. Miles. *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. Toquio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 129.
2. Chester I. Barnard. *As Funções do Executivo*. São Paulo, Atlas, 1971.
3. Peter B. Clark, & James Q. Wilson. "Incentive Systems: A Theory of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, nº 2, setembro de 1961, p. 134-135.
4. Douglas McGregor. *O Lado Humano da Empresa*, in Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite. Cordeiro (orgs.). *O Comportamento Humano na Empresa*. Rio, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, p. 45-60.
5. James Q. Wilson. "Innovation in Organizations: Notes Toward a Theory". In James D. Thompson (org.). *Organizational Design and Research: Approaches to Organizational Design*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1971, p. 196.
6. Extraído de: ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas e IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, 2006, p. 19 (referente a Stern Stewart & Co.).
7. Extraído de: Joaquim Castanheira. "Como Saber Quem Merece o Ouro?". *Exame*, edição nº 585, 7 de junho de 1995, p. 94-97.
8. Extraído de: ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas e IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, *op. cit.*, p. 20 (referente a Stern Stewart & Co.).
9. Extraído de: José Maria Furtado, Promon, *Exame*, Edição 647, Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar, 1997, p. 76-80.
10. Extraído do artigo "Funcionário & Acionista". *Revista do Administrador Profissional*, Ano XIV, nº 132, janeiro/fevereiro de 1997, p. 1, 6 e 7.

11. Extraído de: Susi Aissa. “A Arte de Dividir”. *IstoÉ Dinheiro: Revista Semanal de Negócios, Economia e Finanças*, nº 026, 25 de fevereiro de 1998, p. 56-57.
12. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH – de um centro de despesa – em um Centro de Lucro*. São Paulo, Makron Books, 1996, p. 155-156.
13. Extraído do artigo: “Para onde vai a Gestão de Pessoas”, *HSM Management*, nº 44, maio-junho de 2004, p. 55 e 59.
14. Extraído de: Sérgio Amad Costa. “Como Adotar a Participação nos Lucros ou Resultados”. *Revista Trevisan*, nº 108, fevereiro de 1997, ano 10, p. 22-28.
15. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 488.
16. David Belcher. *Compensation Administration*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1973, p. 309-310.
17. Robert Opsahl & Marvin Dunnette. “The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation”. *Psychological Bulletin*, vol. 66, 1966, p. 94-118.
18. Gary Dessler. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 489-490.
19. Steven Gross & Jeffrey Bacher. “The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don’t”. *Compensation and Benefits Review*, janeiro-fevereiro de 1993, p. 55-56.
20. Adaptado de: Heinz Goldmann. “Conselhos de um Expert”. *Qualimetria*, edição nº 67, março de 1997, p. 11-12.
21. Extraído de Maria Amalia Bernardes. “IBM”. *Exame*, edição 647, Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar, 1997, p. 62-65.

CAPÍTULO 11

BENEFÍCIOS E SERVIÇOS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o conceito de benefícios sociais como remuneração indireta.
- Explicar por que as organizações oferecem benefícios aos seus funcionários.
- Descrever os tipos de benefícios sociais oferecidos pelas organizações.
- Desenhar um plano de benefícios sociais.
- Explicar como administrar um plano de benefícios sociais.

O que veremos adiante

- Conceito de Benefícios Sociais
- Tipos de Benefícios Sociais
- Objetivos dos Planos de Benefícios
- Desenho do Plano de Benefícios
- Custos dos Benefícios Sociais
- Previdência Social e Previdência Privada

CASO INTRODUTÓRIO

O PLANO DE BENEFÍCIOS DO GRUPO ABC

Quando ingressou no Grupo ABC, Diogo Montenegro trabalhava no Departamento Financeiro. Havia terminado a universidade e concluído o estágio inicial na empresa e ficou maravilhado ao receber a notícia de sua permanência definitiva no Grupo ABC. Diogo transformou-se de *trainee* em um funcionário. A empresa era excelente, o ambiente de trabalho agradável, os colegas eram ótimos e os salários atraentes. Mas havia uma coisa que Diogo detestava: o plano de benefícios que a empresa oferecia aos funcionários era coisa de velho, como seguro de vida em grupo,

planos de assistência médico-hospitalar, planos de previdência social e coisas desse tipo. Diogo era jovem, solteiro, descompromissado e gozando de excelente saúde. Seus problemas eram mais imediatos, concretos e cotidianos, como transporte, alimentação e lazer. Era isso o que Diogo queria receber como benefícios da empresa. Ele achava que o plano de benefícios constituía uma decisão unilateral e parcialista da empresa. Ela oferece o que acredita que os funcionários querem e não aquilo que eles realmente precisam. ●

A remuneração não visa apenas recompensar os colaboradores pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos colaboradores é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Os benefícios e serviços aos colaboradores são formas indiretas da compensação total. O salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma parcela do pacote de recompensas que as organizações oferecem ao seu pessoal. Considerável parte da remuneração é feita

pela oferta de benefícios e serviços sociais aos colaboradores. Além disso, a oferta de benefícios e serviços prestados pela organização aos seus colaboradores influencia poderosamente o grau de qualidade de vida na organização.

Conceito de Benefícios Sociais

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de be-

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE BENEFÍCIOS

- *Benefícios* constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia etc.¹
- *Benefícios sociais* são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta que é o salário específico para o cargo

ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.²

- *Benefícios* representam a compensação financeira indireta, através de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além dos salários, como: pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, bônus baseados no desempenho, e partes dos custos de serviços relacionados com alimentação, transporte etc.³
- *Benefícios* são recompensas não-financeiras, baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores.⁴

benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria etc. No caso de pessoal de nível mais elevado, chegam a incluir fornecimento de automóvel (desde o *leasing* de veículo até o pagamento de todas as despesas, inclusive motorista), casa, escola para os filhos, clube para toda a família, passagens e estadas no período de férias, cartões de crédito e planos especiais de saúde e seguro de vida. Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, como a busca de meios de transporte até a companhia ou a procura de restaurantes onde se alimentar no intervalo das refeições.

Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização.

Origens dos benefícios

No passado, os benefícios estavam fortemente atrelados ao paternalismo existente nas organizações. Hoje, os benefícios fazem parte dos atrativos com que as organizações retêm seus talentos.

As origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem às seguintes causas:⁵

1. Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los.

2. Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais.
3. Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho.
4. Exigências da legislação trabalhista e previdenciária.
5. Impostos atribuídos às organizações, que passaram a representar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias.
6. Necessidade de contribuir para o bem-estar dos colaboradores e da comunidade.

Os planos de benefícios sociais foram inicialmente orientados por uma perspectiva paternalista e unilateral justificada pela preocupação de reter pessoal e reduzir a rotatividade, principalmente nas organizações cuja atividade é desenvolvida em condições rudes e adversas. Rapidamente, a iniciativa se espalhou aos demais tipos de organizações. Hoje, os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto aos seus propósitos, custos e valores, responsabilidade pela gestão, critérios de avaliação etc.

Tipos de Benefícios Sociais

Há uma variedade de benefícios sociais, o que dificulta, até certo ponto, a sua classificação adequada. De um modo geral, os benefícios sociais podem ser classificados quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos. Vejamos cada uma dessas classificações.⁶

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O PLANO DE BENEFÍCIOS DO GRUPO ABC

Diogo Montenegro procurou falar com o diretor de RH do Grupo ABC a respeito dos benefícios que a empresa oferecia aos colaboradores. Queria mostrar sua insatisfação e dar sua opinião a respeito. Qual não foi sua estupefação, quando o diretor lhe

disse que estava cogitando criar uma comissão de funcionários para propor sugestões sobre o programa de benefícios da empresa. Naquele mesmo momento, o diretor decidiu incluí-lo na comissão de benefícios. ●

1. Quanto à sua exigibilidade legal

Os planos de benefícios podem ser classificados em legais ou espontâneos, conforme a sua exigibilidade legal.

- *Benefícios legais.* São os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Os principais benefícios legais são:

- Férias
- 13º salário
- Aposentadoria
- Seguro de acidentes do trabalho
- Auxílio doença
- Salário família
- Salário maternidade
- Etc.

Alguns desses benefícios são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

- *Benefícios espontâneos.* São os benefícios concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais (*fringe benefits*) ou benefícios voluntários. Incluem:

- Gratificações
- Refeições subsidiadas
- Transporte subsidiado
- Seguro de vida em grupo
- Empréstimos aos funcionários
- Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio
- Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social
- Etc.

2. Quanto à sua natureza

Os planos de benefícios podem ser classificados em monetários ou não-monetários, conforme sua natureza.

- *Benefícios monetários.* São os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha

de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes. Os principais benefícios financeiros são:

- Férias
- 13º salário
- Gratificações
- Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença
- Etc.

- *Benefícios não-monetários.* São os benefícios não-financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:

- Refeitório
- Assistência médico-hospitalar
- Assistência odontológica
- Serviço social e aconselhamento
- Clube ou grêmio
- Transporte de casa para a empresa e vice-versa
- Horário móvel ou flexível
- Etc.

3. Quanto aos seus objetivos

Os planos de benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos, quanto aos seus objetivos.

- *Benefícios assistenciais.* São os benefícios que visam a prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem:
- Assistência médico-hospitalar
- Assistência odontológica
- Assistência financeira através de empréstimos
- Serviço social
- Complementação da aposentadoria ou planos de previdência social
- Complementação do salário, em afastamentos prolongados por doença
- Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais
- Creche para filhos de funcionários
- Etc.

● **Benefícios recreativos.** São os serviços e benefícios que visam a proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Em alguns casos, esses benefícios se estendem também à família do funcionário. Incluem:

- Grêmio ou clube
- Áreas de lazer nos intervalos de trabalho
- Música ambiente
- Atividades esportivas e comunitárias
- Passeios e excursões programadas
- Etc.

Algumas atividades recreativas envolvem também objetivos sociais, como as festividades e conagraçamentos, visando ao fortalecimento da organização informal.

● **Planos supletivos.** São serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Incluem:

- Transporte
- Restaurante no local de trabalho
- Estacionamento privativo
- Horário móvel de trabalho
- Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados
- Agência bancária no local de trabalho
- Etc.

EXERCÍCIO Debate sobre benefícios

Os benefícios devem satisfazer às diferentes necessidades humanas dos funcionários. A classe deverá ser dividida em grupos de alunos. Cada grupo deve levar em conta a pirâmide das necessidades de Maslow e os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg como base para seu trabalho. A seguir, devem fazer uma listagem dos benefícios e, nas duas colunas ao seu lado, as necessidades que eles procuram satisfazer do ponto de vista das duas teorias motivacionais. Em uma outra coluna, cada grupo deverá colocar o retorno que o benefício espera trazer para a organização (como redução da rotatividade, do absenteísmo, dos acidentes, melhoria do moral etc.). Cada grupo deverá apresentar à classe as suas conclusões. No final, o professor deverá fazer um retrospecto comparativo dos trabalhos. ●

Objetivos dos Planos de Benefícios

Cada organização define o seu plano de benefícios para atender às necessidades dos seus funcionários. Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e das suas atividades. Os benefícios e serviços oferecidos aos colaboradores visam a satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais, a saber:⁷

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O PLANO DE BENEFÍCIOS DO GRUPO ABC

Como membro da comissão de benefícios do Grupo ABC, Diogo Montenegro procurou estudar profundamente uma tipologia de benefícios para poder dar suas sugestões. Achava que os benefícios legais poderiam ser oferecidos pela empresa, que se ressarciria diretamente com os órgãos previdenciários, para facilitar a vida dos funcionários. Os benefícios espontâneos poderiam ser ajustados às

necessidades de cada um. Sua idéia era criar um plano de benefícios flexíveis. Cada funcionário teria um núcleo fixo de benefícios que não poderia sofrer mudanças e um pacote flexível que seria escolhido pela pessoa e utilizado na medida das suas necessidades individuais. Queria fazer com que o plano levasse em conta as diferenças individuais entre as pessoas. ●

▲ GP DE HOJE

UMA DIFERENTE TIPOLOGIA DE BENEFÍCIOS⁸

Dessler questiona o assunto e apresenta a seguinte tipologia de benefícios:

1. Pagamento de tempo não-trabalhado: envolvendo pagamentos suplementares como férias e dias não-trabalhados (feriados e afastamentos prolongados por doença), seguro desemprego.
2. Benefícios relacionados com seguros:
 - Seguro de vida em grupo
 - Planos de assistência médico-hospitalar gratuita ou subsidiada
 - Assistência médico-hospitalar a acidentados ou seus dependentes
 - Seguro médico-hospitalar para doenças prolongadas e casos de gravidez
 - Programas internos de saúde e bem-estar
3. Benefícios relacionados com aposentadoria:
 - Planos de seguridade social
 - Planos de pensão ou de complementação de aposentadoria
4. Benefícios de serviços aos empregados:
 - Planos de assistência ao funcionário

- Cooperativas de crédito e de financiamento
- Serviço social e de aconselhamento
- Clubes ou grêmios
- Refeitórios, incluindo programas de dieta e consultoria alimentar
- Serviços relacionados com o trabalho, como creches, refeitórios, cantinas, transporte subsidiado, assistência aos idosos, subsídios à educação etc.

5. Benefícios flexíveis:

Consiste em um programa básico de cobertura com vários benefícios ao redor dele. O programa básico é fixo e representa a proteção que não pode ser mudada, enquanto os demais benefícios são flexíveis e opcionais, dependendo da necessidade de utilização de cada pessoa. Se a pessoa não utilizar os benefícios flexíveis, eles serão acumulados em sua conta pessoal, para gastá-los em situações contingenciais. A quantidade de benefícios flexíveis pode variar de um ano para outro.

Qual sua opinião a respeito? ●

1. Objetivos individuais

Os benefícios procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva. Visam proporcionar condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas. Nesse sentido, o plano de benefícios é oferecido para atender a um leque diferenciado de necessidades dos funcionários. Dentro dessa concepção de atendimento das necessidades humanas, os serviços e benefícios sociais deveriam constituir um esquema integrado capaz de satisfazer os fatores higiênicos (insatisfacientes) e alguns dos fatores motivacionais (satisfacientes).

2. Objetivos econômicos

Os benefícios devem funcionar como um elemento de atração e de retenção de pessoal. Neste sentido, os benefícios visam a:

- Reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas.
- Apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos.
- Reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na empresa.
- Reduzir o absenteísmo.
- Melhorar a qualidade de vida das pessoas.
- Minimizar o custo das horas trabalhadas.

3. Objetivos sociais

Os benefícios procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, do sistema

educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança etc.

Para atender a um ou mais desses objetivos, cada organização desenha e planeja o seu plano específico de benefícios. De um modo geral, os planos de benefícios sociais são planejados e desenhados para ajudar o funcionário em três diferentes áreas de sua vida:

1. *No cargo.* Envolvendo gratificações, prêmios de produção, seguro de vida etc.
2. *Fora do cargo, mas dentro da organização.* Envolvendo refeitório, cantina, lazer, transporte etc.
3. *Fora da organização, na comunidade.* Envolvendo recreação, atividades esportivas e comunitárias etc.

Enquanto o salário está relacionado com o cargo, os benefícios estão relacionados com o fato da pessoa ser funcionária da organização.

Desenho do Plano de Benefícios

Cada organização oferece um plano de benefícios que é desenhado de acordo com critérios próprios e específicos. Na grande maioria das organizações, a definição da política de benefícios tem sido unilateral, já que as reivindicações dos funcionários quase sempre se situam na área de salários. A tendência aponta para uma evolução na direção da satisfação das necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização. Para tanto, as organizações precisam preparar-se para atender a essa futura demanda.

DICAS

O QUE SÃO MORDOMIAS?

Quando os benefícios são exagerados e custosos, costumam receber o nome de mordomias. Mordomia é o termo pelo qual ficaram conhecidos os benefícios formalmente oferecidos pelo governo e empresas estatais a seus funcionários mais graduados. Originaram-se da “dobradinha”: o salário em dobro pago aos funcionários públicos que se mudassem para Brasília, a nova capital do país a partir de 1961. Inicialmente extra-oficiais, as mordomias foram formalizadas pela circular reservada de nº 21, baixada pelo DASP em 1976. Segundo essa circular, todos os ministros de Estado têm direito a uma casa à beira do Lago Sul, em Brasília, completamente mobiliada e com os mais modernos eletrodomésticos. Também são pagos pelos cofres públicos suas contas de telefone, luz, gás e lavanderia. No item transporte, os ministros dispõem de dois carros – um oficial e um com placas normais – sem limite de combustível.

Os cargos ocupados pelo diretor-geral do DASP, pelo procurador-geral da República recebem benefícios semelhantes, com diferença de que suas despesas de água, luz, gás e telefone só podem chegar até o limite de 10 salários-referência. Além disso, dispõem de um carro, sem limite de utilização de com-

bustível. Os mesmos privilégios se aplicam aos funcionários ocupando cargos classificados como DAS 6 e DAS 5 que têm seus gastos de luz, água, gás e telefone limitados a seis salários-referência. Dispõem de um carro com limite de 300 litros de combustível por mês.

A situação dos militares a serviço do governo federal não é regulamentada pelo DASP. Entretanto, os ministros militares gozam dos mesmos direitos de um ministro civil, enquanto os generais dispõem dos mesmos benefícios conferidos aos cargos DAS 6 e DAS 5. Os ministros dos tribunais federais têm direito a um apartamento mobiliado e um carro com placa especial e suas contas de luz, água, gás e telefone são pagas pelo governo até o máximo de 10 salários-referência. Já os senadores pagam uma taxa pelo apartamento mobiliado de quatro quartos que ocupam e podem dispor de um carro de luxo com motorista e mais 30 litros de combustível por dia. Na área do legislativo estadual, talvez as maiores mordomias sejam oferecidas em São Paulo, onde os secretários de Estado e do Município, os deputados e vereadores dispõem de carro oficial e combustível gratuito.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

A QUEM ATENDER? COMO?

Em geral, cada organização define um ou mais pacotes de benefícios sociais. Algumas organizações preferem um plano genérico e equitativo para a totalidade de seu pessoal, indistintamente. Outras preferem segmentar a população-alvo em diferentes níveis e oferecer planos diferenciados e com caráter elitista. Nelas, há um plano para a direção, outro para a gerência, outro para os funcionários menselistas e um outro para os funcionários horistas, cada qual com características diferentes em função dos beneficiados. Essa abordagem de classificação das pessoas segundo seu nível está sendo substituída por uma abordagem baseada no atendimento às necessidades individuais de cada funcionário. Isso significa flexibilidade nos benefícios. ■

Critérios de desenho

O desenho de um plano de benefícios sociais deve levar em conta dois critérios importantes: o princípio do retorno do investimento e o princípio da mútua responsabilidade.

1. *O princípio do retorno do investimento* salienta que todo benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador. Em uma economia de livre iniciativa, a organização também deve se beneficiar de todo benefício oferecido ao pessoal. Isso significa que todo benefício deve trazer alguma contri-

buição à organização, no sentido de compensá-lo ou reduzi-lo, trazendo algum retorno.

2. *O princípio da mútua responsabilidade* salienta que o custeio dos benefícios sociais deve ser compartilhado entre a organização e os funcionários beneficiados. Ou, pelo menos, a concessão de um benefício deve repousar na solidariedade das partes envolvidas. A mútua responsabilidade é característica das pessoas que cooperam entre si para promover um propósito de interesse comum. Alguns pacotes de benefícios são totalmente pagos pela organização, como o serviço social, o pagamento de horas não-trabalhadas etc. Outros são rateados, isto é, são pagos em proporções, que variam, entre a organização e o funcionário, como refeições, transporte, assistência educacional etc. Outros, ainda, são pagos totalmente pelos funcionários, como seguro de vida em grupo, cooperativa de consumo ou convênio com supermercados etc.

Aspectos envolvidos no desenho do plano de benefícios

A tomada de decisões sobre benefícios e serviços sociais deve considerar os seguintes aspectos:¹⁰

1. Os programas de benefícios legais precisam estar interligados com as contribuições previdenciárias.
2. Há pouca evidência de que os benefícios e serviços realmente motivam um melhor desempenho.
3. Os benefícios não aumentam necessariamente a motivação das pessoas, pois funcionam como fatores higiênicos.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O PLANO DE BENEFÍCIOS DO GRUPO ABC

Diogo Montenegro queria sugerir algo de novo para o Grupo ABC: um programa de benefícios flexíveis, no qual cada funcionário teria uma conta de benefícios, com um valor anual de créditos. A cada utilização, o

seu custo seria deduzido do valor anual de créditos, que ficaria acumulado à sua disposição. Mas, como montar o plano? ●

↔ PRÓS E CONTRAS

BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS¹¹

Prós:

1. Os funcionários escolhem o pacote que melhor satisfaça às suas necessidades pessoais.
2. Os benefícios flexíveis ajudam a empresa a adaptar-se às necessidades mutáveis de uma força de trabalho mutável.
3. Aumentam o envolvimento dos funcionários e suas famílias e melhoram a compreensão dos benefícios.
4. Planos flexíveis permitem a introdução de novos benefícios a um custo menor. A nova opção é meramente adicionada como mais uma em uma ampla variedade de elementos a serem escolhidos.

5. Limitam os custos e a organização tem a melhor forma de aplicação do seu dinheiro. Os funcionários escolhem dentro dessa limitação.

Contras:

1. Os funcionários podem fazer escolhas inadequadas e sentirem-se não-cobertos para emergências previsíveis.
2. Os custos e a carga administrativa aumentam.
3. A seleção é adversa – os funcionários escolhem apenas os benefícios que usam. A conseqüente utilização elevada de um benefício pode aumentar o seu custo. ●

4. Muitos funcionários visualizam os benefícios como mera perfumaria.
5. Os sindicatos, concorrentes e as tendências do mercado pressionam continuamente para aumentar os benefícios espontâneos.
6. Os custos dos benefícios tendem a crescer fortemente.

Etapas do desenho do plano de benefícios

As etapas do desenho do plano de benefícios são as seguintes:¹²

1. *Estabelecer objetivos e a estratégia de benefícios.* Existem três tipos de estratégias de benefícios
 1. *Estratégia de pacificação.* Oferecer os benefícios que os funcionários desejam em função de suas expectativas.
 2. *Estratégia comparativa de benefícios.* Proporcionar programas similares aos programas existentes no mercado.
 3. *Estratégia de benefícios mínimos.* Oferecer os benefícios legais e apenas os benefícios espontâneos de menor custo.

Essas decisões dependem dos objetivos que a organização pretende alcançar com os benefícios. Antes de concentrar-se nos custos, a organização deve fixar os objetivos que pretende atingir com o plano de benefícios. Se ela pretende criar um contexto de trabalho extremamente atraente ou apenas atender às exigências legais são aspectos que devem ser levados em conta como critérios básicos.

2. *Envolver todos os participantes e sindicatos.* Escolhidos os objetivos e a estratégia, o passo seguinte é pesquisar e saber o que os funcionários realmente desejam e necessitam. Isso requer ampla consulta e participação. Algumas organizações fazem pesquisas internas, enquanto outras criam equipes de funcionários para consultar, desenhar e sugerir planos de benefícios.
3. *Comunicar os benefícios.* Um poderoso método para melhorar a eficácia dos benefícios é desenvolver um amplo programa de comunicação. Para que os benefícios afetem a satisfação das pessoas é necessário que elas compreendam perfeitamente o plano e suas condições. Meios de comunicação, como boletins, brochuras, relatórios anuais, avaliação dos funcionários, relatórios de custos, devem ser intensamente utilizados.

CASO DE APOIO

OS BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS DA HP¹³

Os 850 colaboradores da Hewlett-Packard no Brasil têm todos os benefícios que outros empregados de multinacionais costumam ter: assistência médica e odontológica, creche para os filhos, auxílio na educação, seguro de vida e assim por diante. O que o pessoal da HP tem a mais (e não quer largar de jeito nenhum) é um programa batizado de benefícios flexíveis. "Nosso programa reconhece que cada pessoa tem necessidades diferentes, que mudam de tempo em tempo", diz o diretor de RH da HP. "A empresa não gasta mais e os colaboradores ficam muito mais satisfeitos."

Os benefícios flexíveis funcionam assim: cada colaborador da HP tem uma verba extra (calculada com base num percentual do salário) para gastar com benefícios. Esse é um dinheiro que vai se somar aos benefícios básicos que a empresa continua pagando. A HP reembolsa, por exemplo, 70% dos cursos universitários, de pós-graduação e de inglês. E 80% das despesas médicas. Essas são políticas que já existiam e continuam valendo. Mas com o dinheiro extra o colaborador pode cobrir os 30% restantes dos cursos ou os 20% do plano de saúde. Cada um escolhe, de acordo com suas necessidades e conveniências, onde quer gastar sua verba. O dinheiro pode ser usado para pagar despesas que não são cobertas pelos planos de saúde, como cirurgia estética e tratamento psiquiátrico.

Em média, a conta *per capita* de benefícios variáveis dos colaboradores da HP é de R\$250 por mês. Essa é uma verba cumulativa. Se o colaborador não usou num mês, o dinheiro é guardado para os meses

seguintes. A HP flexibilizou a verba de benefícios: se o colaborador tiver alguma emergência, pode antecipar a verba dos seis meses seguintes. "O dinheiro é do colaborador. Ele usa como quiser. Só não pode retirá-lo em *cash*", diz o diretor de RH.

A utilização dos benefícios flexíveis pelos colaboradores é como escolher um prato no menu de um restaurante. A cada mês, eles também podem mudar onde querem aplicar seu dinheiro. A implantação do sistema pela empresa foi difícil, pois é preciso ter um programa de computador que administre as opções e os gastos de cada um dos funcionários. Para lançar seu programa em 1997, a HP do Brasil desenvolveu um software próprio, que faz a integração entre os vários benefícios e as vontades individuais de cada colaborador. O maior complicador para implantar programas semelhantes ao da HP, porém, é outro: a lei. A HP não ajuda a pagar a escola dos filhos de funcionários porque essa é uma verba taxada como salário indireto.

QUESTÕES

1. Qual sua opinião sobre os benefícios flexíveis?
2. Como você poderia implementá-los em sua empresa?
3. Quais os cuidados que você tomaria no desenho de um programa flexível?
4. Como você comunicaria aos colaboradores esse programa flexível?
5. Como você estimaria os custos do programa flexível?

4. *Monitorar os custos.* Os benefícios devem ser administrados corretamente. O monitoramento requer acompanhamento e constante avaliação do desempenho e dos custos envolvidos. Comparar continuamente os custos e benefícios é indispensável. Os seguintes aspectos devem ser avaliados e ponderados:

1. Custo total dos benefícios mensal e anualmente para todos os funcionários.
2. Custo mensal e anual por funcionário.
3. Percentagem da folha de pagamento, mensal e anual.

4. Custo por funcionário, por hora.

5. Participação da organização e do funcionário no programa.

6. Retorno do investimento para a organização e para o funcionário.

Custos dos Benefícios Sociais

Quando se fala em benefícios, toca-se em um assunto que envolve muito dinheiro aplicado. A Câmara Americana de Comércio estima que os benefícios pagos aos empregados americanos chegavam

a 25,5% da folha de pagamentos, 40 anos atrás. Hoje, essa porcentagem alcança 41%. Isso significa uma média ao redor de US\$15.000 em benefícios anuais por empregado, ou um valor correspondente a US\$7,00 por hora de trabalho. Em termos de custos de benefícios específicos, como pagamentos por tempo não-trabalhado (envolvendo férias, afastamentos por doença e similares), a conta chega a 10% em média do pagamento de cada funcionário. Os benefícios médicos e seus agregados (como seguro saúde) tomam conta de 11% da folha de pagamento. Os pagamentos exigidos por lei (como ao INSS) representam 9%, enquanto os planos de aposentadoria e vários outros benefícios

ficam com as percentagens restantes. Em nosso país, a realidade é outra, mas, mesmo assim, os benefícios ocupam lugar de destaque nos orçamentos de despesas das organizações.

Muitos colaboradores não se dão conta do valor de mercado e do elevado custo de seus benefícios. Muitas organizações estão comunicando os custos dos benefícios para seus funcionários como forma de conscientizá-los da sua importância e do volume de dinheiro aplicado. Outras organizações criam equipes de trabalho para avaliar o desempenho dos benefícios, controlar seus custos e melhorar continuamente sua qualidade e adequação. Há uma pequena compensação dos custos dos benefícios. Em alguns

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUANTO CUSTAM OS BENEFÍCIOS SOCIAIS?¹⁴

Na Toga, todos os colaboradores, assim como seus familiares, têm assistência médica gratuita, para qualquer tipo de tratamento, em um hospital privado bancado com recursos das empresas ligadas ao sindicato das empresas do setor. O custo unitário da assistência é de US\$32 por mês, ou quase US\$380 por ano. Há um aspecto extraordinário nos gastos das empresas com serviços de saúde: os fabricantes de embalagens perceberam que construir e manter um hospital para atender a todos os seus colaboradores e familiares custa menos do que o mais barato dos

planos de saúde do mercado. O serviço é melhor e mais barato.

No sistema público de saúde, o governo gasta, anualmente, cerca de US\$90 por habitante. Contudo, entregar os colaboradores ao sistema público, que é financiado por eles próprios e pelas empresas, significaria entregá-los a corredores de hospitais que não respeitam a dignidade humana, diz o vice-presidente executivo da Voith. A Voith tem o seu custo de pessoal aumentado em 16,2% devido aos gastos que faz com planos de assistência médica e de assistência odontológica. ●

▲ GP DE HOJE

O APRIMORAMENTO DOS PLANOS DE BENEFÍCIOS¹⁵

As empresas estão aprimorando os benefícios sociais e reduzindo as antigas regalias. A Tigre, fabricante de tubos e conexões em Joinville, interior de Santa Catarina, passou um pente-fino em seu pacote de benefícios. Os executivos recebiam 250 litros de combustível por mês pagos pela empresa. Cortado! Diretores podiam gastar US\$200 por conta da empresa no armazém interno. Cortado! Cada diretor tinha um segurança em sua casa. Cortado. A Tigre cortou esses benefícios e os incorporou aos salários, comenta o diretor

de planejamento. O emagrecimento dos benefícios aconteceu pela força da remuneração variável. Ou seja, pela recompensa por objetivos alcançados. A prática gradativamente maior desse sistema explica a pouca agressividade das políticas salariais. Ao compor o bolo da remuneração total de seus executivos, as empresas estão preferindo diminuir o peso relativo do salário mensal em favor da possibilidade de ganhos maiores sob forma de bônus e participação nos resultados. ●

casos, os benefícios proporcionam deduções de impostos no planejamento tributário da organização.

Previdência Social e Previdência Privada

A Previdência Social depende de contribuições dos empregados e das empresas, com base na folha de pagamentos a fim de oferecer benefícios aos aposentados e pensionistas. O valor da aposentadoria é calculado pelo INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) com base nos 36 últimos salários de contribuição do segurado, que é a base do recolhimento mensal para a Previdência. O governo pretende esticar esse período para 120 meses, o que deve achatar ainda mais o benefício inicial, que já é pequeno. Para obter uma renda superior, será preciso optar por uma previdência privada que propor-

cione uma aposentadoria complementar à previdência social.

Planos de previdência privada

Os planos de previdência privada baseiam-se em contribuições feitas mensal ou periodicamente durante vários anos que constituem um montante acumulado em nome do participante, o qual funciona como um bolo que servirá de capital suficiente para pagar os benefícios futuros: um valor mensal a título de pensão ao beneficiário. O capital é atualizado pela inflação (correção monetária) e remunerado com juros. Todo plano de previdência envolve duas fases distintas: a fase em que o plano recebe as contribuições do participante (e/ou da empresa) para formar as reservas de capital e a fase em que o plano paga um benefício mensal ao participante na forma de

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O ENQUADRAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL¹⁶

A Previdência Social constitui um desafio nacional. Ela é financiada pelas contribuições dos empregados e empregadores sobre a folha de pagamento e por eventuais dotações orçamentárias do governo. O sistema foi sendo aperfeiçoado pelo governo, mas teve um retrocesso: a criação do PIS/Pasep, um imposto pequeno, mas em cascata, já que é cobrado sobre o faturamento das empresas. Depois, foi criada uma nova contribuição sobre o faturamento das empresas destinada a financiar a seguridade social, o Finsocial, logo rebatizado como Cofins, outro imposto em cascata que se sobrepõe ao PIS/Pasep. Mais adiante, a contribuição social sobre o lucro das empresas, também destinada a fornecer recursos para a Previdência Social, outro adicional ao imposto de renda cobrado sobre os lucros das empresas. O desafio atual é corrigir essas duplicações sem prejudicar a receita governamental.

Simonsen ressalta que no campo da seguridade social há a necessidade de separar bens públicos de bens privados. Segundo ele, saúde e assistência social devem ser tratadas como bens públicos, ou seja, oferecidas em igualdade de condições a quem delas necessitar, independentemente de qualquer contribuição.

Como tal, devem ser financiadas por impostos gerais. Já a aposentadoria além do nível estritamente assistencial é um bem privado e deve ser financiada por assalariados e por contribuições de empresas sobre a folha de pagamento (que são contribuições indiretas dos empregados e que oneram o custo da mão-de-obra). Para ele, a Previdência deve ser gerida como seguro privado, em regime de capitalização, como nos fundos de pensão privados: as aposentadorias de cada geração são pagas com os rendimentos das reservas técnicas constituídas com as contribuições realizadas no passado por essa mesma geração. Nossa Previdência oficial, tal como ocorreu em vários países, já devorou suas reservas técnicas. Foram três as causas:

1. O governo nunca pagou sua cota-parte de recursos prometida ao sistema.
2. As reservas já foram aplicadas em financiamentos imobiliários a juros reais negativos, inclusive para construir Brasília.
3. Em época de folga de caixa, a Previdência estendeu aposentadorias a quem jamais havia contribuído para o sistema, como os trabalhadores rurais.

Assim, a Previdência oficial hoje funciona em regime de repartição, ou seja, de transferências entre gerações: os aposentados de hoje são pagos com as contribuições diretas ou indiretas dos trabalhadores em atividade, os quais serão os aposentados de amanhã. Nesse regime, só há uma maneira plausível de aumentar o pagamento das aposentadorias: elevar as contribuições dos trabalhadores em atividade. O que não faz sentido é querer financiar esse aumento por meio de impostos gerais. A aposentadoria é um bem privado.

Falta em nosso sistema de seguridade uma melhor definição. Os artigos 194 a 204 da Constituição de 1998 distinguem as três dimensões da seguridade, saúde, Previdência e assistência. Mas o artigo 195 embo-la o financiamento das três num mesmo saco, onde se juntam recursos dos orçamentos da União, dos Estados, dos municípios e do Distrito Federal, com contri-

buições dos empregadores (incidentes sobre a folha de salários, o faturamento e o lucro), contribuições dos trabalhadores e contribuições sobre a receita de concursos de prognósticos. Na realidade, apenas duas dessas fontes deveriam destinar-se à Previdência: as contribuições dos trabalhadores e as dos empregadores sobre a folha de salários. As demais deveriam financiar a saúde e assistência social. Além disso, as contribuições sobre o faturamento das empresas deveriam ser substituídas por contribuições sobre o valor adicionado, para evitar incidências em cascata. E as contribuições sobre o lucro deveriam incorporar-se ao imposto de renda sobre a pessoa jurídica. Colocar os pingos nos is, distinguindo claramente o que é bem público do que é privado, é preliminar indispensável para que se possa recolocar a Previdência nos trilhos. ●

complementação da sua aposentadoria, desde o início do período contratado até o final de sua vida ou até o final do período contratado.

O mercado oferece três tipos básicos de investimentos de longo prazo voltados para a complementação da aposentadoria: a previdência privada tradicional fechada ou aberta, o Fundo de Aposentadoria Programada Individual (FAPI) e o Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL) e o Vida Gerador de Benefícios Livres (VGBL). Vejamos cada um deles.

1. Planos tradicionais

São chamados tradicionais porque estão no mercado há vários anos. Os primeiros planos eram os chamados montepios. Os planos de previdência privada tradicionais são divididos em fechados e abertos.

1. *Plano fechado de previdência privada* é o fundo de pensão oferecido por empresas ou grupos econômicos para seus empregados. É um fundo fechado criado especificamente por uma empresa para constituir recursos para pagamento de complementação de aposentadoria dos seus funcionários e nos quais as contribuições são rateadas entre a empresa e os empregados em proporções que variam. Os maiores fundos fechados – como o Petrus da Petrobras, o Previ do Banco do Brasil, o Aeros da Varig etc. – fazem

enormes aplicações financeiras no mercado de capitais, assumindo parte considerável do capital acionário de suas empresas e de outras. O plano fechado é a melhor opção para quem trabalha nessas empresas ou grupos, pois a contribuição é dividida com o empregador. Em geral, o plano de previdência fechada garante uma renda vitalícia futura que, somada ao benefício pago pela Previdência Social, proporciona um rendimento mensal equivalente a 70% do último salário recebido pelo empregado.

2. *Plano aberto de previdência privada* é oferecido por seguradoras, instituições bancárias e nas empresas do setor. Para ter direito a uma renda vitalícia no futuro, o participante terá de fazer contribuições periódicas durante um determinado tempo de contribuição. Há dois tipos de plano aberto: o de benefício definido e o de contribuição definida ou variável. Os planos abertos de previdência privada mais conhecidos são os da Prever, Brasilprev, Bradescopev, Itaú e Vera Cruz.

Nos planos de previdência privada de benefício definido, define-se de antemão o quanto o participante do plano vai receber, quando começar a receber o benefício no futuro, ou seja, quanto **vai** receber mensalmente quando deixar de ser contribuinte

para ser beneficiário do plano. O valor da renda mensal pretendida no futuro é que define o valor da contribuição atual. Deve existir uma rentabilidade mínima do plano para garantir que isso aconteça. A garantia mínima foi eliminada, pois como a fase de contribuição pode chegar a 30 ou mais anos, torna-se extremamente difícil saber como constituir um determinado capital suficiente para tanto.

Nos planos de previdência privada de contribuição definida ou variável, o benefício é calculado em função do montante que o segurado acumulou em seu nome durante a fase de contribuição ao plano. O saldo final do participante é que definirá o valor da renda mensal vitalícia, qualquer que seja o benefício pago pela Previdência Social. A maioria dos fundos fechados abandonou o chamado plano de benefício definido pelo de contribuição definida ou variável. Em época de inflação, torna-se extremamente difícil estimar a longo prazo os futuros benefícios para determinar os valores das contribuições atuais. Muitos fundos fechados enfrentam desequilíbrios atuariais e financeiros devido ao compromisso futuro contratado.

2. Fapi (Fundo de Aposentadoria Programada Individual)

O Fapi – Fundo de Aposentadoria Programada Individual – foi criado pelo governo em 1997, com o objetivo de incentivar a formação de uma poupança interna no país, que permita o acúmulo de recursos para sustentar o desenvolvimento nacional. Em seguida, o Conselho Monetário Nacional (CMN) autorizou corretoras e distribuidoras de valores a vender os Fapi voltados para a população de menor renda.¹⁷

O Fapi funciona como um plano de previdência privada em que o participante adquire cotas de um fundo de investimento, com o compromisso de contribuir periodicamente – pelo menos uma vez por ano. O cotista pode escolher o perfil da aplicação financeira que lhe for mais conveniente: conservadora, moderada ou agressiva. No fim do prazo contratado, poderá resgatar todo o capital ou aplicar na previdência privada aberta para receber uma renda mensal vitalícia. Não há garantia de rentabilidade mínima,

como ocorre com os planos tradicionais. Como se trata de um fundo de investimento, os resultados são repassados integralmente para o participante. Se não estiver satisfeito com a administradora, o cotista poderá transferir seus recursos para outro fundo. Para isso, terá de aguardar, no mínimo, 12 meses.

Existem instituições financeiras que oferecem o Fapi como opção de poupança de longo prazo para complementação da aposentadoria. Como o Fapi foi criado por lei e não por resoluções, isto o torna uma opção bastante confiável para o investidor, pois o fundo fica menos sujeito a mudanças de regras.

3. PGBL (Plano Gerador de Benefício Livre)

É uma opção de aposentadoria complementar oferecida no mercado. O participante adquire cotas de um fundo de investimento de longo prazo, mas não há periodicidade mínima de contribuição. O participante pode escolher o perfil da aplicação financeira e a composição da carteira de investimentos que lhe for mais conveniente: conservadora, moderada ou agressiva. A carência para o resgate ou transferência para outro plano pode ser feita a partir de 60 dias da aquisição e o participante pode escolher uma renda mensal vitalícia.¹⁸ Como o Fapi, o PGBL não tem garantia mínima de rentabilidade e o rendimento obtido é repassado integralmente para o cliente.

4. VGBL (Vida Gerador de Benefício Livre)

O plano VGBL é desenhado para pessoas que possuem um horizonte de investimentos de longo prazo. Permite acumulação de recursos para o futuro e que podem ser resgatados na forma de renda mensal ou pagamento único a partir de uma data escolhida pelo participante. Durante o período de acumulação, os recursos aplicados estão isentos de tributação sobre os rendimentos. Somente no momento do recebimento de renda ou resgate é que haverá a incidência de Imposto de Renda, apenas sobre os rendimento auferidos. A taxa de carregamento – da mesma forma como no PGBL – é decrescente de

	Prever	Bradescoprev	Itaú	Brasilprev
Plano básico	Renda mensal vitalícia ou temporária	Renda mensal vitalícia	Aquisição de renda mensal ou resgate total	Plano individual de renda mensal vitalícia
Taxa de administração	3 a 7% conforme o plano	4 a 10% da contribuição	5% no 1º ano, 4% (2º) e 3% no 3º	9% da contribuição
Taxa de gestão financeira	2 a 3% conforme o plano	Não é cobrada	3% ao ano	Não é cobrada
Rentabilidade mínima	IGPM + juros de 6% ao ano	IGPM + juros de 6% ao ano	Variação da caderneta de poupança	IGPM + juros de 6% ao ano
Resgate	Parcial ou total, após 24 meses	Carência de 12 meses	Carência de 0 a 12 meses	Após 12 meses
Distribuição do rendimento	50% a 80% do que exceder a rentabilidade mínima	75% do que exceder a rentabilidade mínima	75% do que exceder a garantia mínima	50% (1º ano), 55% (2º), 60% (3º), 65% (4º), 70% (5º) e 75% a partir do 6º ano
Fapi	3 Carteiras: soberano, misto e variável	3 Carteiras: conservadora, mista e agressiva	4 Carteiras: renda fixa, conservadora, moderada e agressiva	1 Carteira: o cliente escolhe o perfil da aplicação
PGBL	Em preparação	Em preparação	Igual ao Fapi	Não tem

Figura 11.1. O que o mercado oferece.¹⁹

acordo com o valor da contribuição. A principal diferença entre o PGBL e o VGBL está na tributação. No primeiro, pode-se deduzir o valor das contribuições da base de cálculo do Imposto de Renda, respeita o limite da Receita Federal.

Como escolher um plano de previdência privada?

As principais diferenças entre os planos de previdência oferecidos no mercado são a taxa de administração, a taxa de gestão financeira (que é o percentual cobrado por instituições financeiras para administrar recursos de terceiros) e o repasse da

rentabilidade obtida com as aplicações financeiras. A taxa de administração varia de 3 a 12% sobre a contribuição.

Antes de optar por um plano, deve-se observar os seguintes aspectos:²⁰

1. A parcela da contribuição que será capitalizada. É a contribuição menos a taxa de administração.
2. O percentual do excedente financeiro repassado ao participante. Excedente financeiro é o valor acima do rendimento mínimo combinado. O repasse da rentabilidade é o fator mais importante. Existem administradoras que re-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

O PLANO DE BENEFÍCIOS DO GRUPO ABC

Diogo Montenegro queria também desenhar um plano de previdência privada para o Grupo ABC. Contudo, queria um plano no qual a empresa pudesse oferecer um valor básico para todos os funcionários,

deixando a cada um a possibilidade de complementar, por conta própria, as contribuições da empresa com valores mais elevados. Como você poderia ajudá-lo? *

Previdência aberta	Fapi
• Plano de aposentadoria complementar • Indicado para trabalhador cuja empresa não tenha um fundo de pensão • Tipos básicos: o de benefício definido e o de contribuição definida • Rentabilidade mínima: IGPM + 6% ao ano, além do repasse (50% a 100%) do rendimento do fundo no qual o capital é aplicado • Oferecido por seguradoras, empresas de previdência privada e instituições bancárias	• Cotas de um fundo de investimento que podem ser adquiridas pelo período mínimo de 10 anos • É possível escolher o tipo de aplicação • É preciso contribuir pelo menos uma vez por ano • O participante pode optar entre resgatar o saldo ou receber uma renda mensal vitalícia • Saldo acumulado é o que define o valor da renda mensal • Se sair antes de 1 ano, o participante paga 5% de IOF • Não há garantia de rentabilidade mínima • Os resultados obtidos com aplicações financeiras são repassados integralmente ao participante • O cotista pode transferir seus recursos para outro fundo • Só pode ser adquirido em bancos
Previdência fechada	PGBL
• Fundo de pensão para complementação de até 70% do último salário recebido pelo empregado, além do que ele recebe do INSS • Privativo do empregados da empresa ou do grupo econômico patrocinador • As contribuições são divididas entre a empresa e o empregado • A idade mínima de saída do fundo de pensão é de 55 anos (homem ou mulher). Se sair antes de se aposentar, poderá resgatar a sua parte. Se optar por continuar no fundo, terá de arcar também com a parte da empresa nas contribuições ao plano	• Plano de investimento para aquisição de uma renda mensal vitalícia. O saldo final definirá o valor do benefício • As contribuições vão para um fundo de investimento • Não há garantia de rentabilidade mínima • Todo o rendimento obtido é repassado ao cotista • O resgate pode ser feito após 60 dias da aquisição • É um sistema mais livre e mais próximo dos padrões internacionais • Só pode ser vendido por empresas de previdência privada

Figura 11.2. Os tipos de planos de previdência privada.²¹

CASO PARA DISCUSSÃO

VIRADA DE TEMPO NA PREVIDÊNCIA²²

A Reforma da Previdência reviu algumas regras para a aposentadoria, como:

1. A maior aposentadoria paga pelo INSS para os trabalhadores do setor privado tem um limite.
2. A aposentadoria por tempo de serviço será concedida após 60 anos de idade e 35 anos de contribuição para homens e após 55 anos e 30 anos de contribuição para mulheres.
3. Para a aposentadoria por idade, o critério atual de 65 anos (homens) e 60 anos (mulheres) permanece.
4. Há uma regra de transição para os trabalhadores que estão incluídos no antigo sistema de previdência.

Com essas regras para garantir o futuro, cada pessoa deve planejar e reservar uma quantia mensal para ser utilizada como um complemento de renda para a

aposentadoria. Isso trouxe um forte ânimo para as empresas do setor privado de aposentadoria. As instituições financeiras estão disputando o mercado com os bancos. O clima de agitação faz sentido, pois passamos a atuar de forma agressiva no mercado potencial, diz o diretor da área de previdência do Banco Itaú. Dessa forma estimula-se o chamado regime de capitalização, onde cada pessoa contribui para a sua própria aposentadoria e recebe de acordo com seu poder de poupança. Na previdência oficial, quem trabalha paga a pensão de quem se aposentou. A idéia é que, a previdência poderia ser dividida entre o Estado, as empresas empregadoras e o próprio contribuinte. As pessoas de menor renda ficariam sob o guarda-chuva do INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) enquanto a classe média complementaria sua aposentadoria (limitada a dez salários mínimos) comprando planos das empresas de previdência privada.

Esse mercado é um tesouro pouco explorado. Basta dizer que os R\$82 bilhões movimentados com fundos de pensão fechados (ligados a empresas e sem fins lucrativos) e planos de previdência abertos (criados pelos bancos com objetivo de lucro) representam apenas 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Nos EUA, esse percentual é de 50%. No Japão, atinge 100%. A carteira das empresas de previdência privada aberta cresce a cada ano. As pessoas compram planos para abater a despesa do Imposto de Renda, que reduziu o limite de abatimento para 12% da renda bruta. A entrada de novos concorrentes, como as corretoras que quebraram o monopólio dos bancos nesse mercado, beneficia o consumidor com os preços atraentes.

A redução dos preços dos planos de previdência é bem-vinda. As empresas cobram taxas salgadas de administração dos clientes que variam de 3 a 10% das prestações mensais. Nos Estados Unidos, essa taxa

gira entre 1 e 2%. As companhias brasileiras justificam a cobrança elevada devido ao número reduzido de clientes, que inviabiliza o corte nos preços. E as pessoas deixam de comprar os planos porque são muito caros. É como a história do ovo e da galinha. Contudo, pode-se encontrar pacotes populares em alguns bancos. No Itaú, o cliente pode depositar valores pequenos e como o valor da contribuição é menor, o banco cobra uma taxa de administração de 5% no primeiro ano, reduzindo-a para 3% após três anos de contribuição. É uma espécie de prêmio ao cliente fiel. O plano garante a variação do IGP-M ou a rentabilidade da caderneta de poupança, o que for maior. Na aplicação dos recursos, se conseguir ultrapassar o rendimento previsto, repassa 75% do excedente financeiro (ganho) para o cliente. As figuras a seguir mostram as principais diferenças entre os planos de previdência privada. ●

	Benefício definido	Contribuição definida ou variável	
		Tradicional	PGBL
Contribuições	Valor definido na contratação, atualizado por índice de preços, conforme o contrato	Valor definido previamente ou não, permitindo aportes adicionais	Valor definido previamente ou não, permitindo aportes adicionais
Rentabilidade no período de contribuição	Juros de até 6% ao ano e indexador previamente definido	Juros de até 6% ao ano e indexador previamente definido	Pela rentabilidade do FIF exclusivo, sem garantia de um mínimo
Excedente financeiro durante a contribuição	Revertido às reservas do participante, conforme o contrato (varia de 50 a 80%)	Revertido às reservas do participante, conforme o contrato (varia de 50 a 80%)	100% revertidos automaticamente para as reservas do participante
Benefício	Valor definido na contratação do plano, atualizado a partir da concessão por índice de preços, acertado contratualmente	Calculado, ao final do período de contribuição pela reserva acumulada, juros e tábua biométrica contratada. A partir da concessão, atualizado por índice de preços	Calculado, ao final do período de contribuição, pelo montante acumulado no FIF exclusivo, juros e tábua biométrica contratada. A partir da concessão, atualizado por índice de preços
Transparência	Não há transparência no cálculo do excedente financeiro	Não há transparência no cálculo do excedente financeiro	Comparável pelo valor das cotas dos FIFs exclusivos do plano

Figura 11.3. As diferenças principais entre os planos de previdência privada.²³

Condições	Benefício definido	Contribuição definida ou variável	
		Tradicional	PGBL
Taxa de administração	De 0 a 30% sobre as contribuições ou sobre o fundo acumulado	De 0 a 30% sobre as contribuições ou sobre o fundo acumulado	Somente poderá incidir de 0 a 10% sobre o valor das contribuições. Há também taxa no FIF exclusivo
Aplicação das reservas técnicas	De acordo com regras da Resolução nº 2.286 do CMN (Conselho Monetário Nacional)	De acordo com regras da Resolução nº 2.286 do CMN	Na fase de contribuição, em FIFs exclusivos. Na de benefício, conforme a Resolução nº 2.286
Resgate	Carência para pagamento de 24 meses, no máximo, a partir da contratação do plano, automaticamente dispensada em caso de morte ou invalidez	Carência para pagamento de 24 meses, no máximo, a partir da contratação do plano, automaticamente dispensada em caso de morte ou invalidez	Carência mínima de 60 meses e máxima de 24 meses, a contar da 1ª contribuição. Dispensada em caso de morte ou invalidez
Produtos adicionais	Coberturas para morte e/ou invalidez atreladas ao plano, constituindo-se reservas específicas em separado	Coberturas para morte e/ou invalidez atreladas ao plano, constituindo-se reservas específicas em separado	Coberturas para morte e/ou invalidez atreladas ao plano, constituindo-se reservas específicas em separado

Figura 11.4. Outras diferenças entre os planos de previdência privada.²⁴

passam 50%, 80% ou 100% do excedente financeiro ao participante.

3. A rentabilidade líquida que a administradora vem obtendo anualmente. O desempenho da administradora é outro fator importante. De nada adianta uma administradora garantir o repasse de 100% do excedente financeiro se ela tiver uma baixa rentabilidade.
4. A época do repasse do excedente financeiro ao participante. Existem administradoras que somente repassam o excedente financeiro a quem permanecer até o fim do ano no plano.

3. Como você compararia pontos fortes (vantagens) e fracos (desvantagens) dessas modalidades de planos?
4. Como você comunicaria aos funcionários a oferta desses planos de previdência privada?

Em resumo, os processos de recompensar talentos – remuneração, incentivos e benefícios – influenciam fortemente os demais processos de gestão de pessoas, como mostra a Figura 11.5.

Questões

1. Quais os aspectos que você levaria em conta para definir um plano de previdência privada para sua empresa?
2. Como você arquitetaria um plano de custos para um programa de previdência, nas várias modalidades oferecidas no mercado?

Resumo do capítulo

A remuneração não visa apenas recompensar as pessoas, mas tornar sua vida mais fácil. A oferta de benefícios e serviços aos funcionários é uma forma indireta de remuneração. Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional dos salários aos seus funcionários. São facilidades que poupam tempo, dinheiro e esforços das pessoas. Os planos de benefícios surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral

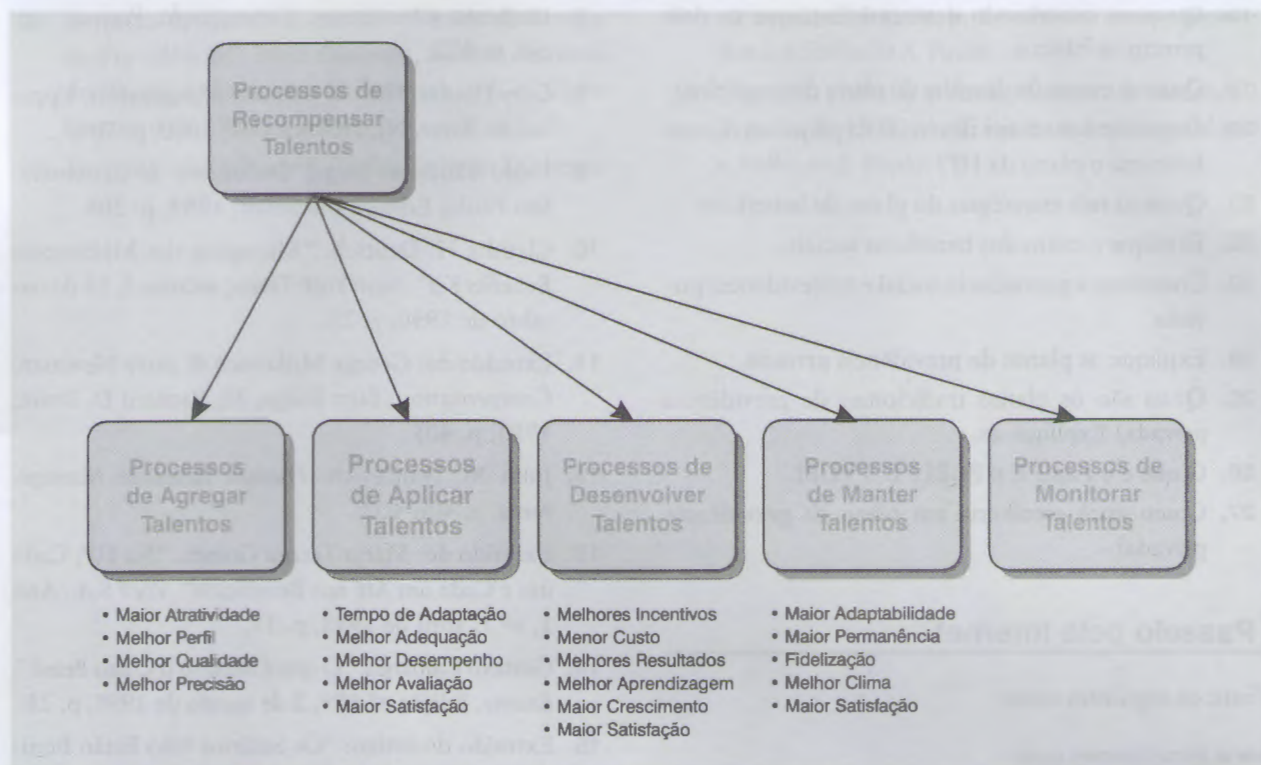


Figura 11.5. A influência dos processos de recompensar talentos sobre os demais processos.

para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo. Hoje, fazem parte da competitividade organizacional para obter e manter talentos. Os benefícios podem ser classificados sob diversas maneiras. Quanto à sua exigibilidade legal podem ser legais ou espontâneos. Quanto à sua natureza podem ser monetários ou não-monetários. Quanto aos seus objetivos podem ser assistenciais, recreativos ou supletivos. Os planos de benefícios e serviços sociais visam satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais. O desenho do pacote de benefícios segue várias etapas e procura manter uma relação entre custo/benefício, além de obedecer a dois critérios: o princípio do retorno do investimento e o da mútua responsabilidade. Para compensar as falhas da previdência social existem planos de previdência privada, como os planos tradicionais (planos fechados e abertos), o Fapi, o VGBL e o PGBL.

Exercícios

1. Qual é o papel dos benefícios na remuneração total das pessoas?
2. Quais as origens dos benefícios sociais? Explique o paternalismo.
3. Conceitue benefícios.
4. Qual a diferença entre benefícios e mordomias?
5. Quais os tipos de benefícios sociais?
6. Explique os benefícios quanto à sua exigibilidade legal.
7. Quais os benefícios legais e os benefícios espontâneos?
8. Explique os benefícios quanto à sua natureza.
9. Quais os benefícios monetários e não-monetários?
10. Explique os benefícios quanto aos seus objetivos.
11. Quais os benefícios assistenciais, recreativos e supletivos?
12. Explique a tipologia de benefícios de Dessler.
13. Quais os objetivos individuais dos planos de benefícios?
14. Quais os objetivos econômicos dos planos de benefícios?
15. Quais os objetivos sociais dos planos de benefícios?
16. Qual a relação entre benefícios e a responsabilidade social da organização?
17. Explique o desenho do pacote de benefícios.

18. Quais os critérios do desenho? Explique os dois princípios básicos.
19. Quais as etapas do desenho do plano de benefícios?
20. O que são benefícios flexíveis? Explique-os. Como funciona o plano da HP?
21. Quais as três estratégias do plano de benefício?
22. Explique o custo dos benefícios sociais.
23. Conceitue a previdência social e a previdência privada.
24. Explique os planos de previdência privada.
25. Quais são os planos tradicionais de previdência privada? Explique-os.
26. O que é o Fapi? E o PGBL? E o VGBL.
27. Como você escolheria um plano de previdência privada?

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.benefitnews.com
 www.conexis.com
 www.ebri.com
 www.hewitt.com
 www.hhrm.org
 www.hrh.com
 www.inss.org.br
 www.iscebs.org
 www.towersperrin.com

Referências bibliográficas

1. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 503.
2. Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo, Makron Books, 1997, p. 236.
3. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Chicago, Irwin, 1995, p. 408.
4. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 382.
5. Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas*, op. cit., p. 237.
6. Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 414.
7. Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas*. op. cit., p. 422.
8. Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2000, p. 504.
9. Paulo Sandroni (org.). *Dicionário de Economia*. São Paulo, Editora BestSeller, 1989, p. 208.
10. Claudia H. Deutsch. "Managing the Multimedia Benefits Kit". *New York Times*, section 3, 14 de outubro de 1990, p. 25.
11. Extraído de: George Milkovich & Jerry Newman. *Compensation*. Burr Ridge, Ill, Richard D. Irwin, 1993, p. 405.
12. John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. p. 406-407.
13. Extraído de: Maria Tereza Gomes. "Na HP, Cada um é Cada um Até nos Benefícios". *Você S.A.*, Ano 1, nº 1, abril de 1998, p. 17.
14. Gustavo Camargo. "O que é Mesmo o Custo Brasil". *Exame*, Edição nº 589, 2 de agosto de 1998, p. 24.
15. Extraído do artigo: "Os Salários Não Estão Bonitos, Mas ...". *Exame*, Editora Abril, 23 de novembro de 1994, p. 98-99.
16. Mario Henrique Simonsen. "As Seis Tarefas da Agenda Econômica". *Brasil em Exame*, maio de 1995, p. 34-38.
17. <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/Fapi.htm>
18. Vide na internet os sites:
<http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/prv/BrasilprevPGBL.jsp>
<http://invertia.terra.com.br/previdencia/interna/0,,OI147056-EI1807,00.html>
http://www.bradescoprevidencia.com.br/PFisica/pf_PGBLxVGBL.asp?sala=
<http://www.sulinvest.com.br/previdencia/portal/produtos/downloads/pgbl/ManualPGBLIndividual.pdf>
19. Extraído de: Paulo Pinheiro e Gustavo Lima. "Como Complementar a sua Aposentadoria". *O Estado de S. Paulo*, Caderno Emprego, 17 de agosto de 1998, p. S-4.
20. Extraído de: Paulo Pinheiro e Gustavo Lima. "Como Complementar a sua Aposentadoria". *O Estado de S. Paulo*, Caderno Emprego, 17 de agosto de 1998, p. S-4.
21. Extraído de: Paulo Pinheiro e Gustavo Lima. "Como Complementar a sua Aposentadoria", op. cit.

22. Extraído de: Estela Caparelli. “Virada de Tempo na Previdência”. *IstoÉ Dinheiro*, Revista Semanal de Negócios, Economia & Finanças, nº 026, 25 de fevereiro de 1998, p. 60-61.
23. Extraído de: *Folha de S. Paulo*, Caderno Dinheiro, 12 de julho de 1998, p. 2.8; *Fonte*: Susep, Seguradoras e *Folha de S. Paulo*.
24. Extraído: *Folha de S. Paulo*, Caderno Dinheiro, 12 de julho de 1998, p. 28; *Fonte*: Susep Seguradoras e *Folha de S. Paulo*.

PARTE V

Desenvolvendo Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 12
Treinamento
- Capítulo 13
Desenvolvimento de Pessoas e de
Organizações

AS PESSOAS APRESENTAM UMA INCRÍVEL capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, *educere*) significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos, representa a necessidade do ser humano de trazer de dentro para fora as suas potencialidades interiores. A palavra educar significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes

naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso.

Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Os estratos menores – como o treinamento e o desenvolvimento de pessoal (T&D) tratam da aprendizagem no nível individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem. O desenvolvimento organizacional (DO) é o estrato mais amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação. A aprendizagem constitui o fundamento básico daquilo que veremos nesta parte V, seja no nível de aprendizagem individual, seja no nível de aprendizagem organizacional.

De um lado, os processos de desenvolvimento podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o modelo casual (treinar apenas quando surge alguma oportunidade ou ne-

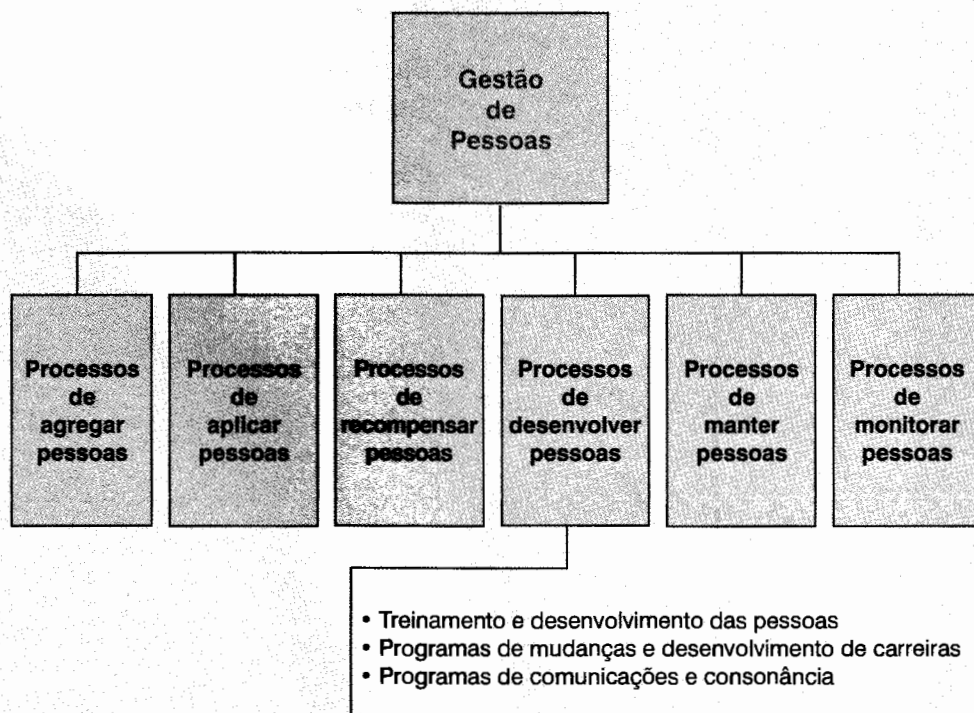


Figura V.1. Os processos de desenvolver pessoas.

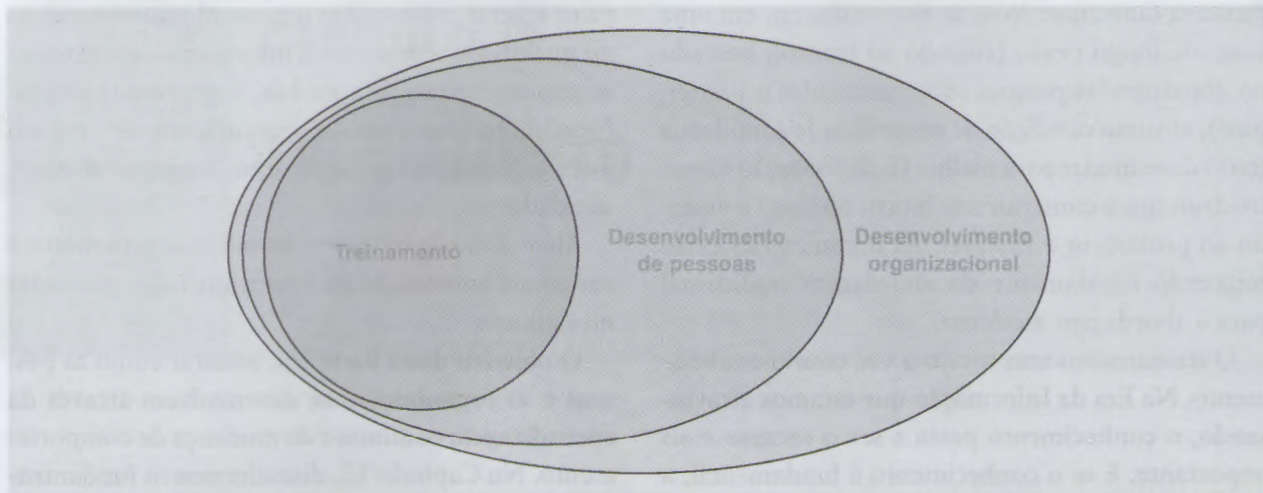


Figura V.2. Os estratos de desenvolvimento.

cessidade), em um esquema randômico (as pessoas são escolhidas aleatoriamente), em uma atitude reativa (apenas quando existe um problema ou necessidade), em uma visão de curto prazo (visando apenas ao problema imediato), baseado na imposição (as pessoas não são consultadas), em uma condição de estabilidade (nada muda) e de

conservação (manter o *status quo*) e visando ao permanente e definitivo.

Mas, por outro lado, os processos de desenvolvimento podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem um modelo planejado (treinar como parte de uma cultura), em um esquema intencional (treinar todas as pessoas), em uma atitude

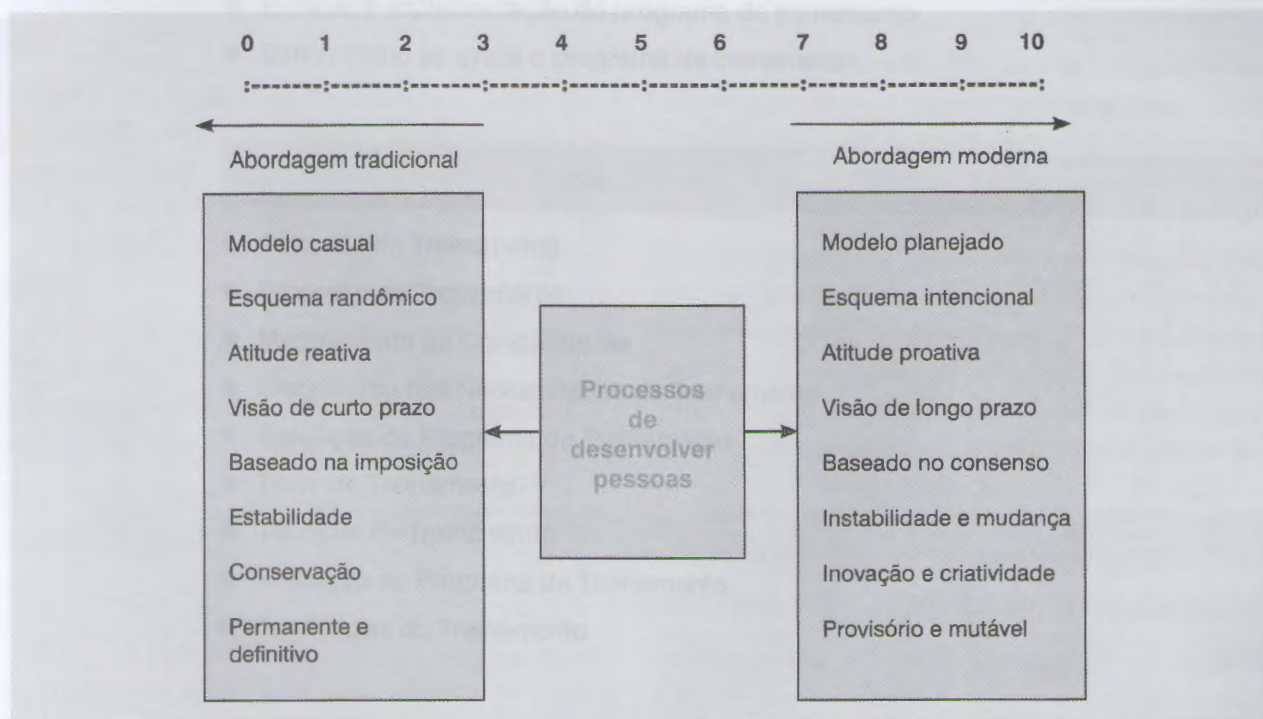


Figura V.3. Que nota você daria para os processos de desenvolvimento de pessoas em sua organização? Adaptado de: Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 131.

proativa (antecipando-se às necessidades), em uma visão de longo prazo (visando ao futuro), baseado no consenso (as pessoas são consultadas e participam), em uma condição de instabilidade e mudança (tudo deve mudar para melhor) e de inovação e criatividade (para construir um futuro melhor) e visando ao provisório e mutável. As organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional para a abordagem moderna.

O treinamento tem muito a ver com o conhecimento. Na Era da Informação que estamos atravessando, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante. E se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do desenvolvimento. Peter Drucker apregoa que tornar o conhecimento produtivo constitui hoje uma responsabilidade gerencial. Mais do que isso, um desafio organizacional. Isso requer a aplicação profícua do conhecimento ao conhecimento. O conhecimento é bom quando é útil. Em outras palavras, o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos, adicionar

valor e gerar riqueza. Em um mundo informatizado no qual todos têm acesso à informação, sobressaem as pessoas capazes de acessá-la, interpretá-la e transformá-la rapidamente – e antes dos outros – em um novo produto, serviço, aplicação, inovação ou oportunidade.

Além disso, o treinamento também tem muito a ver com a construção de competências, como veremos adiante.

O objetivo desta Parte V é mostrar como as pessoas e as organizações se desenvolvem através da aprendizagem contínua e da mudança de comportamento. No Capítulo 12, discutiremos os fundamentos gerais do treinamento e desenvolvimento das pessoas – suas alternativas e opções. Daremos especial atenção ao processo de treinamento como meio de transmitir informações, programar e executar ações de treinamento e avaliar os resultados obtidos. No Capítulo 13, abordaremos os programas de mudanças organizacionais e desenvolvimento de carreiras, como maneiras de melhorar gradativa e continuamente o desempenho organizacional e individual.

CAPÍTULO 12

TREINAMENTO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o conceito de treinamento e desenvolvimento de pessoas.
- Descrever os tipos de mudanças provocadas pelo treinamento.
- Definir o processo de treinamento e suas principais etapas.
- Descrever como se faz o diagnóstico das necessidades de treinamento.
- Definir como se faz a programação de treinamento.
- Explicar a implementação do programa de treinamento.
- Definir como se avalia o programa de treinamento.

O que veremos adiante

- Conceito de Treinamento
- Processo de Treinamento
- Mapeamento de Competências
- Diagnóstico das Necessidades de Treinamento
- Execução do Programa de Treinamento
- Tipos de Treinamento
- Técnicas de Treinamento
- Avaliação do Programa de Treinamento
- Tendências do Treinamento

● CASO INTRODUTÓRIO

TREINAMENTO NA BIOTERÁPICA ÂNFORA S/A

Dentro da melhor tradição burocrática, no mês de dezembro de cada ano, a Divisão de RH (DRH) da Bioterápica Ânfora S/A enviava a todos os gerentes uma relação detalhada de todos os cursos externos oferecidos no mercado, para que cada gerente escolhesse os mais apropriados para os seus funcionários e os agendasse para o próximo ano. A empresa dotava uma verba orçamentária anual de 3% do seu faturamento para que o Departamento de Treinamento (DeTre) fizesse os investimentos anuais de treinamento do pessoal. Cada gerente deveria relacionar os seus funcionários que considerava candidatos aos cursos externos, fixar as datas estabelecidas e devol-

ver a relação para a DRH que, após aprová-la encaminhava ao DeTre a fim de que este providenciasse as inscrições e respectivos pagamentos às entidades externas. Em uma reunião com outros executivos de RH, Maria do Carmo Silveira, gerente da DRH, ficou sabendo que outras empresas estavam transformando o órgão de treinamento em um órgão de consultoria interna e de atuação estratégica. Maria do Carmo logo percebeu que o DeTre da Ânfora não passava de um órgão operacional e intermediador que não lidava com treinamento, mas com papéis e assuntos rotineiros. Chegou à conclusão de que era preciso modificá-lo urgentemente. Como você poderia ajudá-la? ●

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas esperas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em trei-

namento para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela.

Conceito de Treinamento

O conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento de cargos. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

TREINAMENTO NA BIOTERÁPICA ÂNFORA S/A

Maria do Carmo, a gerente da DRH da Bioterápica Ânfora, reuniu-se com Jorge Pedreira, o supervisor do DeTre, para negociar com ele os objetivos e metas a serem alcançados para o órgão de treinamento. Ela queria horizontes mais amplos para o DeTre e torná-lo um

componente estratégico ligado diretamente aos negócios da organização. Jorge não estava acostumado com essa visão global e estendida a longo prazo, mas percebeu que deixaria de ser um burocrata para se transformar em um consultor interno da organização. ●

maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele en-

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO

- **Treinamento** é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.¹
- **Treinamento** é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.²
- **Treinamento** é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.³
- **Treinamento** é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.⁴
- **Treinamento** é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.⁵

riquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações. Muito embora, três concepções de treinamento sejam citadas neste capítulo, a terceira certamente receberá maior atenção e importância.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.⁶ Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem.

Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, competência e destrezas.

Através do treinamento – e do desenvolvimento –, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos. A Figura 12.1 mostra esses quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.

A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz. Outros programas de treinamento estão concentrados em desenvolver as habilidades das pessoas, para capacitá-las melhor no seu trabalho. Outros visam ao desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho, com as subordinadas e com a organização. Por fim, outros programas estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar, racionar, julgar, decidir e agir em termos mais amplos. Quase sempre, as organizações estão utilizando vários tipos de mudanças de comportamento ao mesmo tempo em seus pro-

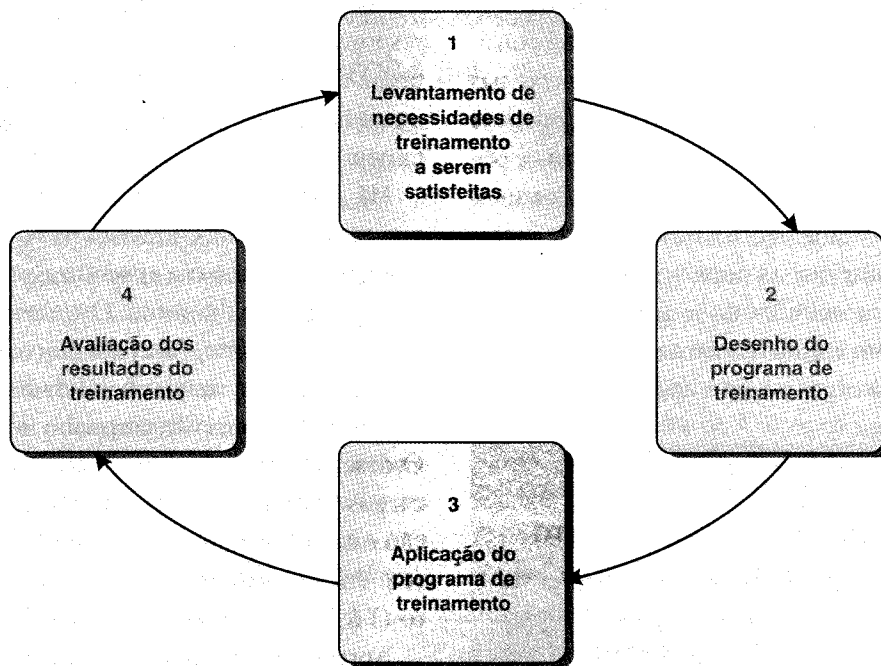


Figura 12.1. Tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.

gramas de treinamento. Ao desenvolverem habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e de conceitos, simultaneamente. Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

Qual é o foco do treinamento

Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. A seguir, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais. Todas as competências – no nível organizacional, divisional e individual – são definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os parceiros. A partir dessa definição estabelece-se os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas.

O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de GP mais importantes. O treinamento é desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais. Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e crescimento da organização.

Processo de Treinamento

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:⁷

1. **Diagnóstico.** É o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. **Desenho.** É a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

DICAS

FATORES QUE AFETAM O T&D⁸

A mudança é, sem dúvida alguma, o fator que mais impacta os esforços de T&D. Mas outros fatores afetam o alcance dos objetivos de T&D nas organizações, tais como:

1. *Apoio da alta administração*: este é provavelmente o requisito fundamental para o sucesso dos esforços de T&D. Sem ele, qualquer programa de T&D se transforma em tempo, esforço e dinheiro jogados fora. O apoio deve ser real e constante e deve ser comunicado e enfatizado a toda a organização. A maneira mais eficaz é a participação ativa dos executivos nos programas de treinamento.
2. *Compromisso dos especialistas e dos generalistas*: todos os gerentes – tanto os especialistas em GP como os gerentes de linha – precisam estar direta e intimamente ligados aos programas de T&D. O lembrete é: a responsabilidade fundamental pelo T&D é dos gerentes de linha, desde o presidente até a base da organização. Os profissionais de T&D devem proporcionar a expertise técnica.
3. *Avanços da tecnologia*: nenhum fator tem influenciado mais o T&D do que a tecnologia da informação (TI). O computador e a Internet estão afetando profundamente todas as funções de negócios e mudando completamente a maneira como o conhecimento está sendo divulgado às pessoas. E esta mudança está continuamente sendo expandida.
4. *Complexidade organizacional*: organizações achatadas e horizontalizadas possuem poucos níveis hierárquicos e dão a impressão de serem apenas arranjos simples de pessoas e tarefas. Nada mais enganoso. As tarefas de indivíduos e equipes estão sendo ampliadas e enriquecidas e o resultado é o tempo maior no cargo para desempenhar tarefas gradativamente mais complexas e que exigem novos conhecimentos. A interação entre indivi-

duos e grupos torna-se mais complicada. A cadeia tradicional de comando que produz um senso de estabilidade à custa da eficiência está sendo alijada da organização moderna. As mudanças rápidas na tecnologia, nos produtos, sistemas e métodos de trabalho estão trazendo forte impacto sobre os requisitos do trabalho fazendo com que as pessoas tenham a necessidade de aumentar suas habilidades e desenvolver atitudes que lhes permitam adaptar-se às mudanças que resultam do *downsizing*, inovação tecnológica, demandas dos clientes para melhores produtos e serviços. O resultado é a complexidade crescente das atividades, já que são as pessoas que precisam fazer todas essas coisas. Tudo isso é transferido para novas necessidades de T&D.

5. *Princípios de aprendizagem*: o propósito do T&D está na mudança do comportamento das pessoas e a informação deve ser aprendida para que a mudança possa ocorrer. Neste sentido, as ciências comportamentais têm beneficiado os programas de T&D com princípios de aprendizagem que facilitam o processo de mudança das pessoas.
6. *Outros processos de GP*: as atividades de T&D dependem de todos os demais processos de GP. Se o recrutamento e seleção introduzem candidatos sem as qualificações necessárias será necessário um programa de T&D adequado para melhorá-las, quando poderia estar sendo endereçado para outras qualificações superiores. Além disso, os programas de T&D são influenciados pelos pacotes de remuneração da organização, pela maneira como a organização avalia o desempenho de seus colaboradores, como eles são promovidos e recompensados. A visão holística da GP é fundamental para que todos os processos – inclusive T&D – possam interagir e influenciar-se reciprocamente na busca de sinergia.

3. *Implementação*. É a execução e condução do programa de treinamento.

4. *Avaliação*. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Esse ciclo composto de treinamento pode ser representado pela Figura 12.3.

Na realidade, as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e pro-

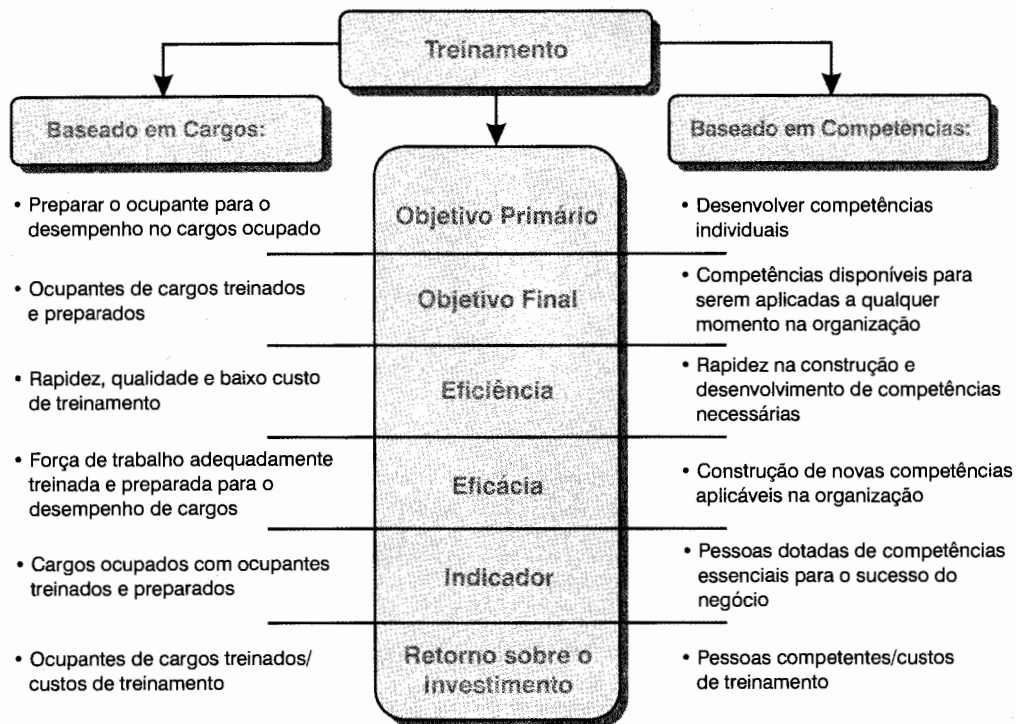


Figura 12.2. Treinamento baseado em cargos x treinamento baseado em competências.

▲ GP DE HOJE

A DISCIPLINA DOS LÍDERES DO MERCADO⁹

No livro *Disciplina dos Líderes do Mercado*,¹⁰ Wiersema e Treacy afirmam que as empresas que lideram o mercado oferecem o preço mais baixo ou acenam com o melhor produto ou ainda oferecem a cada cliente o que ele quer sob medida. Para os autores, existem três qualidades que são absolutamente vitais nas empresas líderes de mercado.

1. A primeira característica é que elas centram o foco num único ponto valorizado pelos clientes. Não tentam atender a todo tipo de solicitação dos consumidores, nem podem oferecer o serviço mais completo e confiável ou o preço mais baixo ou o melhor produto. Elas oferecem algo que o cliente valorize. O importante é que as líderes centram totalmente sua atenção nesse ponto, dão o melhor de si para atingi-lo, e não se preocupam tanto em ser as melhores em outros pontos.
2. A segunda característica é que elas tentam melhorar continuamente o valor do que oferecem aos clientes com muita dedicação. Não se con-

tentam em fazer a mesma coisa dia após dia só porque a fazem bem. Tentam melhorar todos os dias e são ótimas nisso.

3. A terceira característica, e a mais importante, é que elas chegam à excelência de maneira extremamente disciplinada. Estão sempre concentradas em atingir um desempenho superior exatamente naquele ponto que seus clientes valorizam. A formação e o treinamento dos funcionários são voltados para essa meta. A sua cultura corporativa dá pleno apoio às pessoas para que elas cheguem rapidamente lá. Elas constroem uma tremenda máquina operacional para entregar aos clientes exatamente aquele determinado valor que elas priorizam. Essas empresas – como a McDonald's, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Toyota e Ford – apóiam-se nas pessoas e não é nenhum segredo como elas administram os seus negócios a partir das pessoas. O treinamento está por trás disso tudo.

O que você acha disso? 🌱

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

OPERÁRIOS DEVEM VOLTAR À ESCOLA¹¹

As técnicas de modernidade desceram dos escritórios para o chão das fábricas e, enquanto se espalham, põem à prova o raciocínio e a capacidade intelectual dos operários. Eles são hábeis nas mãos e fortes com os ombros, mas não tiveram a mesma formação escolar que tiveram os colegas do Primeiro Mundo, com oito ou dez anos básicos de escola. A carência é pequena quando se trata de mandrilar uma engrenagem. Mas transforma-se num abismo quando é preciso transferir informações gerenciais para um computador ligado ao sistema distribuído de controle de materiais. A tecnologia implantada na organização inteira através de centenas de microcomputadores exige uma argúcia intelectual só disponível entre os que fizeram ginásio completo. A muralha informática que isolou o país por década e meia produz agora, vários anos depois de encerrada, o seu derradeiro e mais cruel malefício, empurrando a nata do operariado ao limbo da ignorância.

Empresas com produtos superespecializados, como fibras óticas contornam o problema recrutando operários entre os recém-formados de escolas superiores de tecnologia. Empresas criativas do interior de São Paulo, onde há boa oferta de faculdades de engenharia, pagam cursos noturnos para uma parte de seus jovens operários formados no 2º grau do Senai. São atalhos louváveis, mas insuficientes. Na virada do milênio, a gestão descentralizada suprimiu camadas de chefes e supervisores, trocou as linhas de montagem desumanas por células multidisciplinares de produção, encurtou a distância entre o cérebro e as pernas da empresa, graças aos sistemas de informação. E estes, por sua vez, requerem dados precisos e pessoas capacitadas.

A redução de custos eliminou postos de trabalho e impôs responsabilidade maior aos sobreviventes e

exigiu adaptações numa corrida selvagem pela modernização. Uma indústria mecânica média nos Estados Unidos têm um micro no chão da fábrica para cada dois operários. No Brasil, as melhores empresas têm um micro para cada dez trabalhadores. O operário americano anda pelo galpão fazendo suas tarefas e registra-as no micro mais próximo com sua senha. Com seu cartão magnético, acessa relatórios, informa o estágio de suas tarefas e, assim, deixa o pessoal a par do estoque de material pronto e semi-acabado. Aqui, cada estação precisa de um encarregado ou um líder que representa a burocracia. É menos competição, que, no fim do dia, significa menos empregos.

A solução para esse buraco é tapá-lo sem desvios na rota do progresso. Para tanto, capital e trabalho deverão arrumar uma fórmula para atualizar multidões de operários, sem aumentar custos. Isso requer concessões de cada lado. As empresas precisam custear as aulas mas, em contrapartida, os sindicatos devem endossar uma redução proporcional nos salários. Eis aí um tabu, pois a Constituição de 1988 proclama a irredutibilidade dos salários. A cooperação e a ousadia permitiriam ensinar centenas de milhares de trabalhadores na faixa de 25 a 35 anos a pensar com lógica, o que deve consumir pelo menos 3.000 horas de aulas distribuídas em três anos para cada turma. Sem isso, as fábricas de ponta não aportarão no Brasil durante anos e, sem elas, os empregos continuarão a desaparecer. Quando a empresa e seu pessoal se dispõem a conversar sobre a distribuição de lucros, parece claro que já existe um ambiente adequado para elaborar uma agenda construtiva.

Qual sua opinião a respeito? *

porcionar informação. Vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização.

Contudo, o processo de treinamento deve ser visualizado com cuidado. Na verdade, ele pode ser um círculo vicioso no sentido de zerar carências de treinamento e voltar ao estágio inicial, pois foi imaginado para os tempos de permanência da Era Industrial. Em tempos de mudança e inovação, na nova onda da Era da Informação ele precisa ser

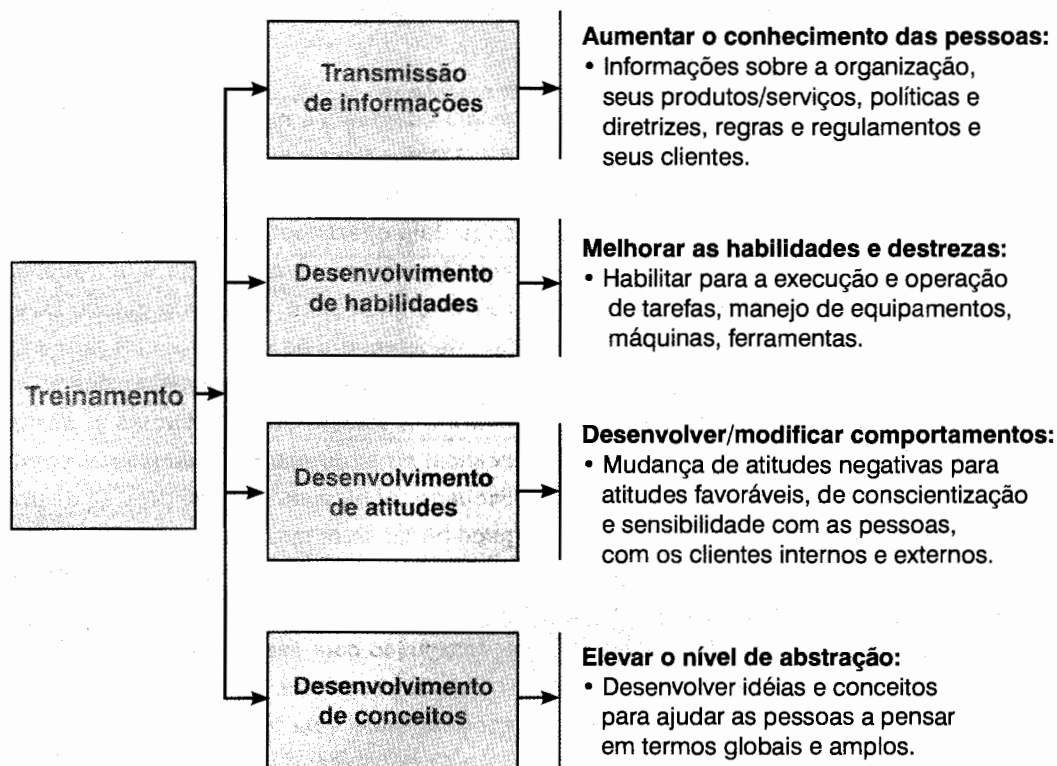


Figura 12.3. As quatro etapas do processo de treinamento.

Necessidades a satisfazer	Desenho do treinamento	Condução do treinamento	Avaliação dos resultados
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
• Objetivos da organização • Competências necessárias • Problemas de produção • Problemas de pessoal • Resultados da avaliação do desempenho	Programação do treinamento: • Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Onde treinar • Quando treinar	• Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: – Gerente de linha – Assessoria de RH – por ambos – por terceiros	• Monitoração do processo • Avaliação e medição de resultados • Comparação da situação atual com a situação anterior • Análise do custo/benefício

Figura 12.4. O processo de treinamento.¹²

▲ GP DE HOJE

QUANTO AS EMPRESAS GASTAM EM TREINAMENTO?¹³

As empresas aplicam fortunas em treinamento. As boas notícias são:

1. A revista *Business Week* calcula que as 500 maiores empresas americanas gastam cerca de US\$44 bilhões em treinamento em um ano.
2. A revista *Exame* revela que, segundo pesquisa do Saratoga Institute de São Paulo, as 500 maiores empresas brasileiras listadas por "maiores" e "melhores" gastaram em 1997 cerca de US\$650 milhões em treinamento.
3. O investimento *per capita* no treinamento de executivos no Brasil vem crescendo consistentemente, segundo o Saratoga Institute: em 1995 foi de R\$900,00, em 1996 R\$1.300,00 e em 1997 R\$1.860,00. A coisa está crescendo.

As más notícias são:

1. Há muito desperdício nos investimentos em treinamento. Recursos malbaratados: cerca de US\$100 milhões foram gastos em programas de treinamento com técnicos de futebol, jogadores de basquete e cursos heterodoxos com exercícios de sobrevivência na selva, escaladas de muros e montanhas, danças ao redor de fogueiras, florais de Bach e outras coisas do ramo, chamados indevidamente de trei-

namento comportamental. Ou em cursos sérios, mas com retorno duvidoso por falta de foco específico.

2. Muitos programas de treinamento estão distanciados das necessidades estratégicas da empresa. Muitas empresas compram pacotes de treinamento já prontos para mostrar técnicas adotadas por outras empresas, mas que nada agregam à capacitação do colaborador.
3. Excesso de teoria é outro flagelo. Muitos programas não conseguem levar os conceitos à prática devido ao seu academicismo.
4. Falta de cultura interna favorável ao aprendizado e ao comportamento de mudança é outro obstáculo. De nada adianta gastar rios de dinheiro se a empresa não dá espaço, suporte ou oportunidades para as pessoas aplicarem suas competências e conhecimentos adquiridos.
5. O treinamento por resultados é a opção para conter o esbanjamento (exagero de investimentos), de um lado, e à inação (escassez de investimentos), de outro. Deve haver pragmatismo. Foco nos resultados, participação da cúpula no conteúdo e na adequação à estratégia do negócio são básicos.

Há muito que fazer para transformar o treinamento em um investimento com retorno garantido. ●

acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e competitividade da organização para o futuro. Não basta repor. É preciso agregar valor continuamente.

Cada uma das quatro etapas do treinamento será discutida a seguir.

Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de loca-

lizá-las e descobri-las. Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e, sobretudo para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

TREINAMENTO NA BIOTERÁPICA ÂNFORA S/A

O primeiro passo de Maria do Carmo, a gerente da DRH da Bioterápica Ânfora, foi atribuir aos gerentes da empresa a responsabilidade pelo diagnóstico das necessidades de treinamento de suas áreas de competência. Cada gerente passou a trabalhar juntamente

com sua equipe para averiguar suas carências atuais e futuras de treinamento. A seguir, cada gerente passou a negociar com o DeTre a programação de treinamento adequada para sanar as carências. O que você faria no lugar de Maria do Carmo? ●

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalizador dessa mudança.

Métodos de levantamento de necessidades de treinamento

Existem vários métodos para determinar quais as habilidades e competências devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores críticos como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos elevados etc. Outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades, competências ou atitudes que elas necessitam para executarem melhor as suas atividades. Um terceiro método para determinar as necessidades de treinamento envolve a visão organizacional do futuro. A introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para produzir os produtos ou serviços da organização, novos produtos e serviços ou desenvolvimento dos atuais produtos e serviços são sinais de que novas habilidades, competências e destrezas deverão ser adquiridas ou construídas pelas pessoas.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise, como na Figura 12.5:¹⁴

1. *Análise organizacional.* A partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
2. *Análise dos recursos humanos.* A partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
3. *Análise da estrutura de cargos.* A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
4. *Análise do treinamento.* A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Mapeamento das Competências

Quando o treinamento é focado em competências ele se baseia na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias à organização, à unidade organizacional ou ao trabalho da pessoa. Há uma certa similaridade com o levantamento de necessidades de treinamento que acabamos de mencionar. Neste caso, o treinamento significa a maneira pela qual se tenta preencher as lacunas e equiparar as competências existentes com as competências necessárias à organização.

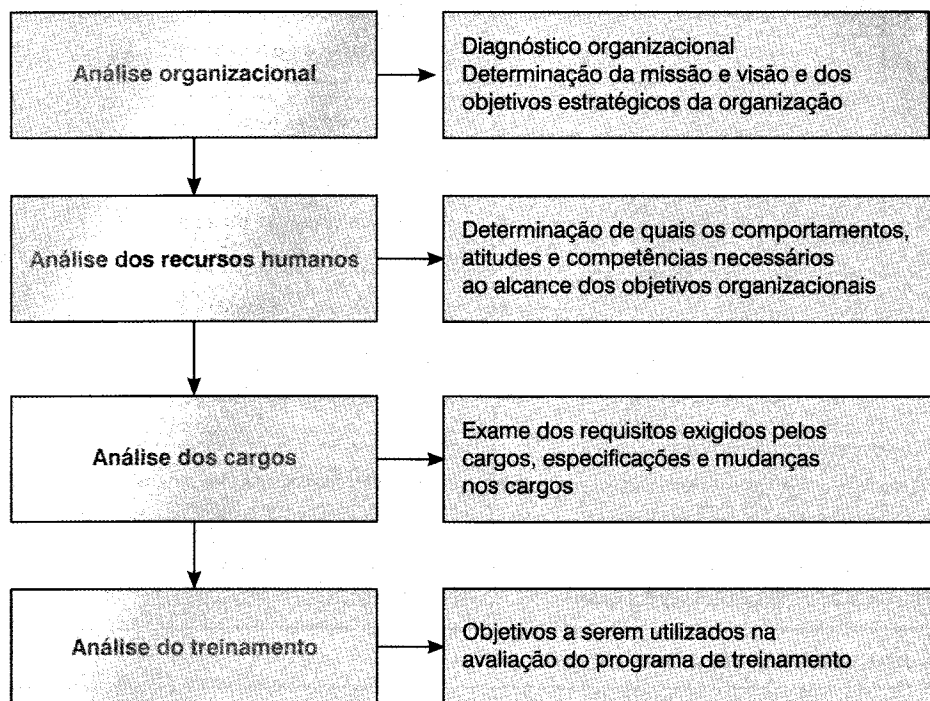


Figura 12.5. Os passos no levantamento de necessidades de treinamento.

Desenho do Programa de Treinamento

O desenho do projeto ou programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico: feito o diagnóstico das necessidades de treinamento ou o mapeamento do *gap* entre as competências disponíveis e as necessárias torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso. Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos descritos na Figura 12.6, a fim de atingir os objetivos do treinamento.

O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização. Comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados, nem sempre soluciona as necessidades da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e fixar critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado.

Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento. Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação do treinamento.¹⁵ A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los, definir os objetivos e resultados para o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável.

EXERCÍCIO Novos valores e atitudes em treinamento¹⁶

A Saturn Corporation – uma empresa subsidiária da General Motors – buscou um novo relacionamento com o público para aumentar a satisfação dos clientes. Ela foi criada para ir além da satisfação do cliente, exceder sua expectativa para tornar a experiência de comprar e possuir um carro em algo entusiasmático. Para isso, a empresa definiu cinco valores:



Figura 12.6. A programação de treinamento.

1. Um compromisso com o entusiasmo do cliente.
2. Um compromisso com a excelência.
3. Trabalho de equipe.
4. Confiança e respeito pelas pessoas.
5. Melhoria contínua.

A transferência desses valores para o processo de produção foi bastante difícil, mas transferi-los para a área de vendas foi pior. Foi necessário até mudar o vocabulário da empresa, com os revendedores virando varejistas, as concessionárias virando unidades de varejo e os vendedores tornando-se consultores de vendas. Isso exigiu uma mudança radical da imagem do vendedor de carros que faz qualquer coisa para obter vantagens em uma venda. Foi definida uma nova filosofia contida nos Seis Passos para o Entusiasmo do Consumidor, a saber:

1. Ouvir o cliente.
2. Criar um clima de confiança mútua.
3. Exceder às expectativas do cliente.
4. Criar uma cultura de vencedores.
5. Fazer o acompanhamento do cliente de forma a assegurar-se de que suas expectativas foram plenamente atingidas.
6. Melhorar continuamente a imagem da qualidade de produtos e serviços perante o consumidor.

Como você projetaria uma abordagem de treinamento com uma relação de custos/benefício para uma nova geração de consultores de vendas da empresa?

Execução do Programa de Treinamento

A condução, implementação e execução do programa de treinamento é a terceira etapa do processo. Há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento. Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

Tipos de Treinamento

O treinamento pode ser entregue de várias maneiras: no trabalho, na classe, pelo telefone, através do computador ou via satélite. A mídia é muito variada.

Quanto ao local onde ocorre, o treinamento pode ser:

DICAS

AS BARREIRAS ESTÃO DESMORONANDO

As empresas estão adicionando aprendizagem em seus sites para proporcionar maior valor aos seus clientes e para aumentar a lealdade aos seus sites. Veja na internet: www.kodak.com; www.dju.com; www.tdwaterhouse.com; www.ameritradeplus.com.

DICAS

INDICADORES DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO¹⁷

Além dos métodos de levantamento de necessidades, existem indicadores que apontam necessidades futuras (*a priori*) e passadas (*a posteriori*), a saber:

• **Indicadores a priori.** São eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento, facilmente previstas, como:

1. Expansão da empresa e admissão de novos empregados
2. Redução do número de empregados
3. Mudança de métodos e processos de trabalho
4. Substituições ou movimentação de pessoal
5. Absenteísmo, faltas, licenças e férias de pessoal
6. Mudanças nos programas de trabalho ou de produção
7. Modernização dos equipamentos e novas tecnologias
8. Produção e comercialização de novos produtos ou serviços

• **Indicadores a posteriori.** São os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas, como:

1. Problemas de produção, como:
 1. Baixa qualidade de produção
 2. Baixa produtividade
 3. Avarias frequentes em equipamentos e instalações
 4. Comunicações deficientes
 5. Elevado número de acidentes no trabalho
 6. Excesso de erros e de desperdício
 7. Pouca versatilidade dos funcionários
 8. Mau aproveitamento do espaço disponível
2. Problemas de pessoal, como:
 1. Relações deficientes entre o pessoal
 2. Número excessivo de queixas
 3. Mau atendimento ao cliente
 4. Comunicações deficientes
 5. Pouco interesse pelo trabalho
 6. Falta de cooperação
 7. Erros na execução de ordens

CASO DE APOIO

O TREINAMENTO VIA TELEVISÃO¹⁸

Quando a Aetna Insurance, uma das maiores seguradoras americanas, sócia da brasileira Sul América, avaliou os resultados do seu programa de treinamento houve uma surpresa geral. O principal problema não era a qualidade dos instrutores, as ferramentas e estilos de apresentação dos programas, o conteúdo ou mesmo os materiais e recursos instrucionais que fundamentavam os workshops. A Aetna verificou que o principal desafio do seu programa de treinamento era habilitar um grande número de *trainees* dispersos geograficamente através de um programa centralizado em um departamento central que utilizava enormes salas em cidades esparsas.

Chegou-se à conclusão de que, se a Aetna pretendia realmente proporcionar um serviço de alta qualidade aos seus clientes, ela precisava treinar mais do que alguns poucos colaboradores selecionados que viajavam pelas localidades programadas. O objetivo da companhia era aumentar o número de colaboradores envolvidos em treinamento a fim de melhorar a qualidade do

serviço oferecido aos seus clientes. Os executivos da empresa e o pessoal de treinamento fizeram várias sessões de *brainstorming* para encontrar idéias sobre como disseminar o treinamento e chegaram à conclusão de que a melhor alternativa seria o treinamento interativo através da televisão.

Assim, foi criada a Rede de Televisão Aetna, que liga 235 escritórios de campo com o *home office* de cada vendedor de seguros. Ela permite que a companhia estenda seus programas de treinamento para todo o país, tornando-os disponíveis a cada vendedor de seguros. Cerca de 3.000 colaboradores participaram do novo programa. O treinamento via televisão ganha popularidade no mundo todo, pois permite programas de treinamento extremamente flexíveis. O mesmo workshop pode ser visto em qualquer lugar do país por colaboradores dentro ou fora da companhia ao mesmo tempo ou em diferentes horários programados. A tendência no uso da TV como veículo para disseminar e aumentar a qualidade do treinamento deve continuar a crescer no futuro.

QUESTÕES

1. O que você entende por educação corporativa?
2. Apresente as diferenças de conceito de universidade corporativa na McDonald's, Brahma, Accor e Motorola.
3. Qual a diferença entre educação corporativa e o treinamento tradicional?
4. Até que ponto a universidade corporativa vai contra a tendência para o autodesenvolvimento das pessoas? ●

1. *Treinamento no cargo.* É uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando o seu cargo. A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo. A atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade.

2. *Técnicas de classe.* As técnicas de classe utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. As habilidades podem variar desde habilidades técnicas (como programação em computador) ou habilidades interpessoais (como liderança ou trabalho em grupo). As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização (*role playing*) e jogos de empresas (*business games*). O formato mais comum de jogos administrativos é o de pequenos grupos de treinandos para tomar e avaliar decisões administrativas frente a uma dada situa-

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

TIPOS DE TREINAMENTO OFERECIDOS POR ORGANIZAÇÕES AMERICANAS¹⁹

TIPO DE TREINAMENTO	% DE FREQUÊNCIA
1. Habilidades gerenciais	74,3
2. Habilidades de supervisão	73,4
3. Habilidades técnicas/atualização de conhecimentos	72,7
4. Habilidades de comunicação	66,8
5. Serviços e relações com clientes	63,8
6. Desenvolvimento de executivos	56,8
7. Novos métodos e procedimentos	56,5
8. Habilidades de vendas	54,1
9. Habilidades burocráticas e de secretariado	52,9
10. Desenvolvimento pessoal	51,9
11. Habilidades básicas com computadores	48,2
12. Relações com empregados	44,9
13. Prevenção de acidentes/promoção da saúde	38,9
14. Educação do consumidor	35,7
15. Educação básica para prevenção	18,0

O que você acha disso tudo? ●

▲ GP DE HOJE

TECNOLOGIA DE TREINAMENTO

A tecnologia de treinamento refere-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento. A tecnologia da informação está influenciando os métodos de treinamento e reduzindo custos operacionais. Novas técnicas de treinamento estão se impondo às tradicionais, como:

1. **Recursos audiovisuais.** Imagens visuais e informação em áudio são poderosas ferramentas de comunicação. Gravar e registrar aulas, mensagens e apresentações audiovisuais para serem repetidas a muitos treinandos, juntos ou separadamente é o meio mais utilizado. O CD-ROM e o DVD (*Digital Video Disc*) permitem gravar programas de treinamento que podem ser distribuídos e apresentados em vários locais diferentes em qualquer ocasião.
2. **Teleconferência.** É o uso de equipamento de áudio e vídeo para permitir que pessoas participem em reuniões, mesmo quando distantes entre si ou da localidade do evento. Uma videoconferência de quatro horas com quatro pessoas economiza em média R\$5.000 reais em viagens de avião e despesas de hotéis e restaurantes.
3. **Comunicações eletrônicas.** Os avanços na tecnologia da informação estão permitindo comunicações interativas entre pessoas fisicamente distantes. Pelo correio de voz (*voice mail*) o diretor atua como fonte enviando uma mensagem

sonora às demais pessoas dentro de uma rede de telefones de uma empresa. O correio de voz é utilizado em organizações engajadas em programas de qualidade total.

4. **Correio eletrônico.** O e-mail é uma forma de comunicação eletrônica que permite às pessoas comunicarem-se com outras através de mensagens eletrônicas enviadas através de computadores ligados a redes de computadores. Além da Internet, muitas organizações estão desenvolvendo redes internas baseadas na Internet (intranets) para incrementar a interação eletrônica. A Internet 2 permite maior interconectividade com escolas e universidades do mundo todo.
5. **Tecnologia de multimídia.** É a comunicação eletrônica que integra voz, vídeo e texto, codificados digitalmente e transportados por redes de fibras ópticas.
6. **Treinamento a distância.** Também denominado *e-learning* ou treinamento virtual – é o treinamento feito através da Internet. Pode ser síncrono (quando a transmissão é feita na hora, a pessoa assistindo no computador) ou assíncrono (quando a pessoa localiza a qualquer hora no site o programa que deseja assistir). O treinamento a distância oferece fortes vantagens: pode ser feito a qualquer hora e em qualquer lugar. Seu custo quando comparado com os programas convencionais é baixíssimo. ●

ção. O formato de dramatização envolve atuação como determinado personagem ou na solução de problemas orientados para pessoas e que precisam ser resolvidos dentro da organização. As técnicas de classe encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão, o que não ocorre com os modelos de mão única, como a situação de leitura. Elas desenvolvem um clima no qual treinandos aprendem o novo comportamento desempenhando as atividades, atuando como pessoas ou equipes, atuando com a informação e facilitando a aprendizagem através do conhecimento e experiência re-

lacionados com o cargo, por meio de sua aplicação prática. As diferenças entre o papel instrucional usado na disseminação da informação e o utilizado no desenvolvimento de habilidades são muito grandes.

Técnicas de Treinamento

Existem várias técnicas de treinamento, a saber:

1. **Leituras.** A técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. A leitura é um meio de co-

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

TREINAMENTO NA BIOTERÁPICA ÂNFORA S/A

O segundo passo que Maria do Carmo deu foi transformar o DeTre em uma equipe de consultoria interna para assessorar os gerentes nos assuntos de treinamento. Programar treinamento passou a ser respon-

sabilidade gerencial e função de *staff*. Da negociação entre as partes resulta o programa de treinamento. Como você faria isso? *

municação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes. O instrutor apresenta a informação nessa situação de treinamento, enquanto os treinandos participam ouvindo e não falando. Uma vantagem da leitura é que o instrutor expõe aos treinandos uma quantidade máxima de informação dentro de um determinado período de tempo. A leitura, todavia, apresenta desvantagens. Por ser um meio de mão única, os treinandos adotam uma postura passiva. Pouca ou nenhuma oportunidade existe para escl-

recer dúvidas ou significados ou verificar se os treinandos compreenderam o material de leitura. Há pouca ou nenhuma oportunidade para prática, reforço, retroação ou conhecimento dos resultados. O ideal seria tornar o material mais significativo ou intrinsecamente motivacional para os treinandos. Essas limitações fazem com que a leitura tenha pouco valor para promover mudanças atitudinais ou comportamentais.

2. *Instrução programada.* É uma técnica utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. A aprendizagem programa-

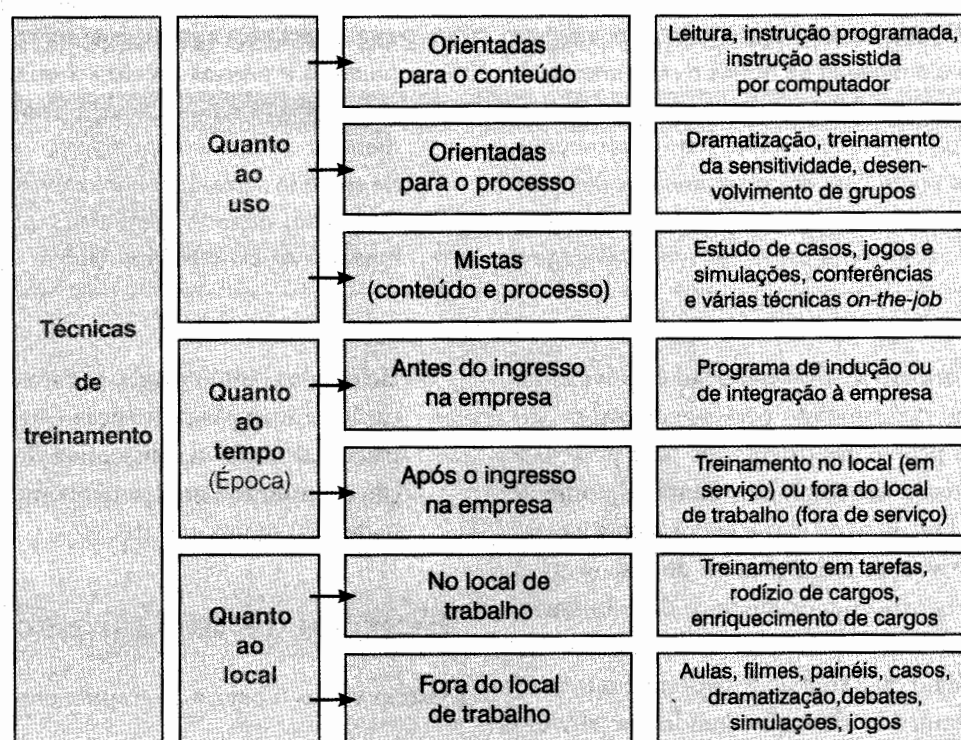


Figura 12.7. Classificação da tecnologia educacional de treinamento.

▲ GP DE HOJE

MERCEDES-BENZ CONSTRÓI MINIFÁBRICA PARA TREINAR FUNCIONÁRIOS²⁰

A fábrica de automóveis da Mercedes-Benz (MB) em Juiz de Fora, MG, foi inaugurada em fevereiro de 1999, mas desde o final de 1997 o modelo Classe A já está sendo produzido no país. A empresa alemã instalou uma verdadeira minifábrica para treinar os colaboradores. Em um galpão de 6.000 metros quadrados, três carros são montados por dia por cerca de 200 pessoas, sob a orientação de operários alemães. Esses carros não serão vendidos aos clientes, nem utilizados pela empresa. O kit de peças do Classe A chega à minifábrica diretamente da Alemanha e os “trainees” montam o veículo como se estivessem em uma verdadeira linha de montagem. O processo é o mesmo, os equipamentos também, só a velocidade é menor. É o treinamento no cargo.

A MB investiu R\$4,8 milhões na minifábrica, que funciona como o seu Centro de Qualificação Profissional. Contratou 1.100 operários com o segundo grau completo e a decisão de treiná-los em uma verdadeira linha de montagem foi tomada porque o pessoal da região não tinha experiência anterior em veículos.

Enquanto isso, a MB investiu US\$820 milhões na unidade fabril com capacidade para 70 mil, mas que produz apenas 40 mil veículos no primeiro ano. O período de testes (*tryout*) e a contratação de outros 900 funcionários foram feitos dois meses antes de iniciar a operação normal da fábrica. ●

da é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requeiram respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos. Estes podem determinar suas respostas, sabendo se compreenderam a informação obtida. Os tipos de respostas solicitados aos treinandos variam conforme a situação, mas geralmente são múltipla escolha, verdadeiro-falso etc. Tal como o método de leitura, a aprendizagem programada tem vantagens e desvantagens. Entre as vantagens é que pode ser computadorizada e os treinandos absorvem o conhecimento em suas próprias casas, sabendo imediatamente se estão certos ou errados e participando ativamente do processo. A principal desvantagem é que não apresenta as respostas ao treinando.

3. *Treinamento em classe*: é o treinamento fora do local do trabalho, isto é, em sala de aula. Os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor, professor ou gerente que transmite o conteúdo do treinamento. Trata-se de uma situação de laboratório e isolada do local de trabalho. É o tipo de treinamento mais utilizado. As organizações cos-

tumam divulgar as horas de treinamento per capita para avaliar o tempo do aprendiz em classe.

4. *Computer-based training (CBT)*: é o treinamento com a ajuda da tecnologia da informação (TI). Pode ser feito através de CDs, DVD, ou disquetes com ajuda de multimídias (gráficos, animação, filmes, áudio e vídeo).
5. *E-learning*: refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento das pessoas. Recebe também o nome de web-based training (WBT) ou online training. O e-learning se baseia em 3 fundamentos:
 1. Permite uma rede (*network*) que torna capaz de atualizar, armazenar, distribuir e compartilhar instantaneamente conteúdo de instrução ou de informação.
 2. Pode ser entregue ao usuário final via computador utilizando tecnologia padrão da internet.
 3. Focaliza o aspecto mais amplo da aprendizagem, ou seja, vai além dos paradigmas tradicionais do treinamento. Não é limitado à entrega de instrução (característica do CBT).

Além disso, o e-learning traz os seguintes benefícios:

1. Baixo custo: é o meio de informação ou instrução mais barato.
2. Melhora a reatividade do negócio: pode envolver simultaneamente um ilimitado número de aprendizes.
3. Pode ser consistente (quando o conteúdo é apresentado da mesma maneira) ou customizado (quando é ajustado para diferentes necessidades de aprendizagem das pessoas ou grupos).
4. Pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação mais acurada.
5. Pode ser acessado em qualquer tempo ou lugar. Sua abordagem é do tipo just in time – any time. Pode ser local ou global.
6. Universalidade: pode ser acessado através dos protocolos internacionais da internet.
7. Constrói comunidades de prática, um tremendo motivador para a aprendizagem organizacional.
8. Escalabilidade: os programas podem mover de 10 para 10.000 pessoas sem o menor esforço ou custo incremental.
9. Proporciona um serviço valioso para o cliente quando focado no esforço de e-commerce para ajudar clientes a buscar benefício do site.

Avaliação do Programa de Treinamento

É preciso saber se o programa de treinamento atingiu seu objetivo. A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando seus cargos – requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente,

deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado.

As principais medidas para avaliar o treinamento são:

1. *Custo*: qual o valor investido no programa de treinamento.
2. *Qualidade*: como o programa atendeu às expectativas.
3. *Serviço*: se o programa atendeu às necessidades dos participantes.
4. *Rapidez*: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos.
5. *Resultados*: quais os resultados que o programa ofereceu.

Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem-sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço ficou inválido e sem efeito.

A avaliação do programa de treinamento ajuda a ter em mente uma questão fundamental: qual é o objetivo do treinamento? E em qual extensão esse objetivo foi alcançado? Kirkpatrick²¹ sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento:²²

1. *Reação*: é o “teste do sorriso” ou reação do aprendiz. Mede a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento. Se o facilitador atraiu a atenção do grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento a outros.
2. *Aprendizado*: avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamentos como resultado do treinamento.
3. *Desempenho*: avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças de comportamento devem ser avaliadas através de observação, avaliação 360° ou pesquisas com os co-

AVALIAÇÃO CRÍTICA

APLICAÇÃO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM AO TREINAMENTO²³

O treinamento é uma forma de educação e deve utilizar os princípios da teoria da aprendizagem, tanto no desenho como na implementação de programas formais e informais de treinamento, a saber:

1. *O treinando deve estar motivado para aprender.* A pessoa precisa ter vontade de aprender. A motivação influencia o entusiasmo da pessoa para o treinamento, conquista sua atenção para as atividades e reforça aquilo que é aprendido. A motivação para aprender é influenciada pelas crenças e percepções do treinando. Se o treinando percebe que o treinamento não dará em nada ou se ele não está motivado, pouco se pode esperar de um programa de treinamento.
2. *O treinando deve estar capacitado para aprender.* A pessoa deve possuir certas aptidões para aprender assuntos mais complexos. A capacidade de aprender é importante para que o programa de treinamento possa ser compreendido, assimilado e aplicado no trabalho.
3. *A aprendizagem requer retroação e reforço.* As pessoas aprendem melhor quando recebem reforço imediato do seu novo comportamento. O aprendiz deve ser recompensado pelo novo comportamento e essa recompensa deve satisfazer necessidades, como salário, reconhecimento, desenvolvimento e promoção. O aprendiz deve negociar e estabelecer padrões de desempenho com seus superiores. *Benchmarks* para a aprendizagem representam objetivos que dão um sentimento de conquista quando são alcançados. Os padrões proporcionam uma medida para a retroação significativa para o aprendiz.
4. *Aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento.* O pragmatismo é indispensável. Deve-se dar tempo para que a aprendiz assimile o que foi aprendido, para aceitar e internalizar e obter confiança no que foi aprendido. Isso requer prática e repetição do material e aplicação prática no trabalho. O trabalho deve sofrer mudanças pelo aprendizado de novas técnicas e habilidades.
5. *O material de treinamento deve ser significativo.* O material deve ser aprendido em doses cada vez mais complexas. O material deve ser oferecido para proporcionar uma aprendizagem seqüencial (como casos, problemas, discussões e leituras) e deve ajudar o treinando como um processo eficiente de aprendizagem. Os métodos de aprendizagem utilizados devem ser variados e inovadores. É a chateza que corrói a aprendizagem e não a fadiga. Todo método de treinamento deve ser significativo, agradável e inovador.
6. *O material deve ser comunicado com eficácia.* No fundo, o treinamento é um processo de comunicação. A comunicação deve ser feita de maneira integrada e abrangente para garantir absorção e incorporação de novos assuntos, como informação, habilidades, atitudes e conceitos.
7. *O material do treinamento deve ser transferível para o trabalho.* O treinando deve receber o treinamento mais próximo possível de sua realidade de trabalho para que o material aprendido seja aplicável imediatamente na prática.

Qual sua opinião a respeito? ●

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

TREINAMENTO NA BIOTERÁPICA ÂNFORA S/A

O terceiro passo que Maria do Carmo deu foi dar maior ênfase ao treinamento no cargo e no trabalho. Os cargos individuais foram transformados em trabalho de equipe, o que facilitou o intercâmbio de idéias, experiências e conhecimentos entre os membros. Cada

equipe funcionaria como uma oficina de inovação através da liderança incentivadora dos gerentes. O treinamento passou a ser o impulsionador de novas idéias rumo a novas soluções. Como você poderia ajudá-la? ●

laboradores. Se não há mudanças comportamentais então o treinamento não está funcionando ou há algo estranho no programa de treinamento. Quando o colaborador retorna ao ambiente de trabalho muitos fatores em conjunto podem apoiar a mudança comportamental incluindo o papel de apoio do gerente e um clima que facilita e incentiva a tentativa de um novo comportamento.

4. *Resultado*: trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. O treinamento pode reduzir custos ope-

racionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo quando tem um propósito definido neste sentido.

Posteriormente, foi incluído um quinto nível na avaliação do treinamento:

5. *Retorno do investimento*: também denominado ROI (*return on investment*). Significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito.

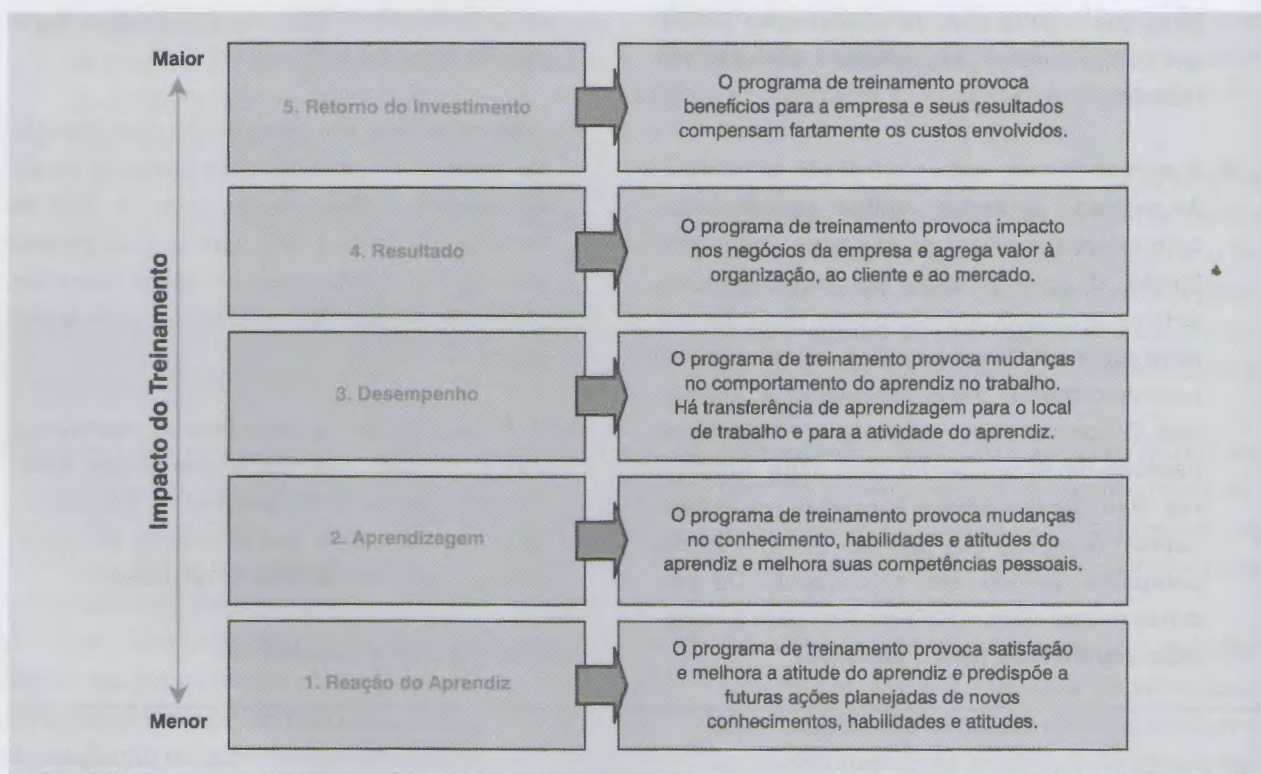


Figura 12.8. A avaliação dos resultados do treinamento.

DICAS

AValiação dos Resultados do Treinamento

A avaliação dos programas de treinamento pode ser feita em quatro níveis:

1. Avaliação no nível organizacional:
 1. Aumento da eficácia organizacional
 2. Melhoria da imagem da empresa
 3. Melhoria do clima organizacional
 4. Melhor relacionamento entre empresa e funcionários
 5. Melhor atendimento ao cliente
 6. Facilidade de mudanças e inovação
 7. Aumento da eficiência
 8. Envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento
2. Avaliação no nível de recursos humanos:
 1. Redução da rotatividade e absenteísmo do pessoal
 2. Aumento da eficácia individual e grupal dos empregados
3. Elevação dos conhecimentos das pessoas
4. Mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas
5. Aumento da competência das pessoas
6. Melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT)
3. Avaliação no nível dos cargos:
 1. Adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos
 2. Melhoria do espírito de grupo e da cooperação
 3. Aumento da produtividade
 4. Melhoria da qualidade
 5. Redução do índice de acidentes no trabalho
 6. Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos
4. Avaliação no nível de treinamento:
 1. Alcance dos objetivos do treinamento
 2. Retorno dos investimentos efetuados em treinamento

✗ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE O TREINAMENTO PODE PROPORCIONAR

Internamente:

1. Melhoria da eficiência dos serviços.
2. Aumento da eficácia nos resultados.
3. Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado.
4. Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT).
5. Maior qualidade e produtividade.
6. Melhor atendimento ao cliente.
7. Valor agregado.

Externamente:

1. Maior competitividade organizacional.
2. Assédio de outras organizações aos colaboradores da empresa.
3. Melhoria da imagem da organização.
4. O que mais?

Você poderia acrescentar outros aspectos do treinamento bem-sucedido? ●

▲ GP DE HOJE

TEORIA DE RESULTADOS²⁴

A subsidiária brasileira da DuPont, um dos maiores grupos químicos do mundo, não fugia à regra. Todos os anos gastava fortunas para colocar seus empregados em salas de aula e, depois, constatava que nada do que se aprendia era utilizado no dia-a-dia. Os programas de treinamento, descolados da realidade, serviam apenas e quase sempre para embelezar o currículo. A Dupont resolveu mudar. Associou-se à Fo-

rum, uma empresa americana de consultoria gerencial, e lançou o treinamento de resultados. Hoje, os cursos na DuPont são vinculados a projetos práticos e sua avaliação depende das metas atingidas. Mudou da água para o vinho, diz o diretor de RH.

Os modelos tradicionais de treinamento estão chegando ao esgotamento: na sala de aula, o gerente é tratado individualmente, distante da sua equipe e do

seu ambiente de trabalho. A DuPont colheu bons resultados com o treinamento de resultados. Antes, gastava cerca de US\$240 com cada hora de treinamento por colaborador. Depois da associação, o custo caiu quase 85% e está em menos de US\$40. Mais: cada um de seus 1.200 colaboradores recebia pouco mais de quatro horas anuais de treinamento. Com a Forum, a quantidade foi oito vezes maior: 32 horas por ano. A idéia é reduzir ao mínimo o treinamento em sala de aula e transferi-lo para o local de trabalho. Sair da sala de aula significa também abandonar velhos métodos. Em vez de cursos teóricos, como liderança, negociação, entre outros, a DuPont resolveu mudar o foco do treinamento. Cada equipe formada tem seus próprios projetos em andamento e, na prática, passa a receber a assessoria da Forum. Um dos primeiros projetos foi a substituição dos gases compostos à base de CFC por um novo produto, o SUVA. Ambos são usados em sistemas de refrigeração, mas o CFC agride a camada de ozônio. Os compradores do produto são de fabricantes de geladeiras ou profissionais autônomos responsáveis pela manutenção de eletrodomésticos. Uma das etapas do treinamento foi chamar os clientes

para dentro da DuPont, com o objetivo de convencê-los das vantagens do novo gás. Os conceitos de treinamento são os mesmos, mas a forma de aplicá-los é diferente: a forma é direta, no dia-a-dia.

A maneira de avaliar a eficiência de programas de treinamento também mudou. O critério da Forum é conhecido como diagnóstico 360°, como na avaliação do desempenho. Subordinados, chefes, clientes, pares e todos à volta do colaborador treinado participam da avaliação. Isso vale muito mais que a nota de um professor. Além disso, como o objeto dos cursos são assuntos práticos, é possível conferir os resultados alcançados com o treinamento.

O novo conceito ajudou na integração dos diversos níveis funcionais nos treinamentos. Esse tipo de treinamento só é viável se as informações forem compartilhadas entre as pessoas envolvidas nos projetos, qualquer que seja o cargo ou o nível. O método produziu resultados práticos na empresa. O vice-presidente da divisão de náilon da DuPont mandou derrubar todas as paredes de seu departamento. Além disso, mesas, telefones, computadores e demais equipamentos passaram a ser comuns a todos os funcionários. ●

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

TREINAMENTO NA BIOTERÁPICA ÂNFORA S/A

O quarto passo de Maria do Carmo foi fazer com que os gerentes passassem a avaliar o resultado dos programas de treinamento juntamente com suas equipes.

Com isto, o DeTre passou a receber a retroação diretamente das próprias áreas de atividade da empresa. O que você faria no seu lugar? ●

DICAS

COMO OBTER O MÁXIMO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO

1. O apoio e o comprometimento da cúpula da organização é indispensável tal como ocorre nos programas de qualidade total.
2. O envolvimento da alta direção significa que o programa é para valer. Enquanto estiver somente nas mãos da gerência intermediária o programa pode ficar derrapando.
3. O importante é relacionar a programação de treinamento com os objetivos estratégicos do negócio. Exemplo: se o objetivo é encantar o cliente, o primeiro passo é preparar os funcionários no atendimento ao cliente, na excelência do comportamento, na qualidade dos produtos e serviços, na preocupação em servir e agradar e, sobretudo, preparar toda a organização para que isso realmente aconteça.
4. A empresa deve criar um clima interno favorável ao treinamento e à capacitação das pessoas, em que novas habilidades sejam incentivadas, a criatividade e a inovação sejam privilegiadas e os novos conhecimentos valorizados. O ideal seria uma cultura organizacional que valorize e realce o treinamento e que proporcione oportunidades de colocar em prática novos conhecimentos e novas soluções. Mais: uma empresa que sempre cobre novos conhecimentos, novas posturas e novas soluções das pessoas. ●

O importante é especificar claramente os objetivos propostos para o treinamento e, em função deles, avaliar seus resultados. A avaliação do retorno do investimento (ROI) em treinamento requer definição prévia de indicadores e mensuradores claros e objetivos. Os indicadores acima poderão ser úteis para verificar se o treinamento atingiu seus objetivos e valeu a pena sua.

Tendências do Treinamento

A ASTD – Association Society for Training and Development – salienta que as principais tendências do T&D são as seguintes:²⁵

1. *Aprendizagem como estratégia empresarial*: as organizações que aprendem bem e rápido e que posicionam o RH em um nível realmente estratégico conseguem desempenhos de negócio muito melhores do que as organizações que não o fazem.
2. *E-learning*: a TI está derrubando tradicionais barreiras, custos, horários e limites de sala de aula influenciando e expandido fortemente as ações de treinamento.
3. *Treinamento como consultoria de desempenho*: ao invés de focar as atividades – aquilo que as pessoas fazem –, o treinamento está focando os problemas de desempenho das pessoas, equipes e empresa – os resultados que elas alcançam. O treinamento constitui um dos poderosos meios de aumentar as competências e os resultados do negócio.
4. *A liderança está valorizando o estilo coaching*: a transição dos estilos técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos gerentes um forte investimento em seu autoconhecimento e disponibilização de liderança e coaching para suas equipes. Aspectos como diálogo face-a-face, convergência, o exercício de dar e receber retroação, discussão de fatores que prejudicam a carreira das pessoas, relacionamento interpessoal e melhoria do desempenho estão em alta.

5. *O papel do especialista em T&D está se modificando*: ao invés de apenas oferecer cursos e workshops, ele está agora no centro do processo de aprendizagem e inovação da empresa para ajudar a organização e as pessoas a crescer e alcançar o sucesso em alinhamento com a estratégia organizacional.

Essas são as boas notícias. A má notícia é que não conseguimos transformar essas tendências em práticas do dia-a-dia em muitas de nossas empresas. Além do mais, as organizações estão requerendo mais do que o simples treinamento. Os tempos atuais exigem novas soluções, tais como:

1. *Foco em identificar e explorar capacidades distintivas*: como especialização ou maestria em aspectos básicos para impulsionar crescimento e competitividade sustentável. Para alcançar elevado desempenho as empresas precisam examinar onde elas podem explorar sua vantagem competitiva e obter o maior efeito possível. Em geral, isso impõe a necessidade

GP DE HOJE

TEORIA DE RESULTADOS²⁶

Os departamentos de T&D estão se tornando obsoletos? A oferta de treinamento está se terceirizando ou sendo oferecida através de fornecedores de serviços online. Em consequência, o número de treinandos está se expandindo e os custos baixando. Existem serviços automatizados que oferecem meios de treinamento, avaliação e outras funções de RH. Muitos deles mapeiam informações diretamente das avaliações de desempenho através do uso de modelos de competências. Muitas organizações estão cortando investimentos em treinamento em comparação com o passado. Elas esperam novas admissões com candidatos já treinados e preparados para o trabalho. Com tudo isso está surgindo um novo papel: o de CLO (Chief Learning Officer). Suas atividades incluem planejamento de como as empresas podem desenvolver experiências ao longo de projetos de treinamento que podem ser usadas às demandas para o talento do futuro.²⁷ ●

CASO PARA DISCUSSÃO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA²⁸

O papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está se ampliando cada vez mais. A educação corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente do treinamento tradicional – feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência – por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo.

A responsabilidade da organização no gerenciamento do conhecimento não significa um paradoxo em relação à iniciativa das pessoas para o seu auto-desenvolvimento. As pessoas estão preocupadas com o futuro e ele está na educação. E a educação corporativa está sendo estimulada por um ambiente inquieto, curioso e revolucionário, provocado por fatores externos – como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, as mudanças rápidas e descontínuas etc. – que causam impacto na administração das organizações. Trata-se de incentivar a aprendizagem contínua para desenvolver atitudes, formas de pensamento e hábitos, competências e uma visão do negócio, que possam dotar as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. O gerenciamento do conhecimento procura alinhar a educação das pessoas aos objetivos estratégicos do negócio.

As empresas que estão privilegiando a educação corporativa criaram suas universidades próprias: as universidades corporativas. Essas empresas lucram com “escola em casa”. Pesquisa realizada em cem universidades corporativas nos Estados Unidos, pela Corporate University Xchange, revela que o retorno do investimento é o dobro de um treinamento tradicional. Para cada US\$1 usado em treinamento tradicional o retorno é de US\$0,50.²⁹ Nas universidades corporativas, o retorno é de US\$2. Em vez de contarem somente com os cursos oferecidos pelo mercado, as empresas partiram para suas próprias “universidades”, para incrementar o aperfeiçoamento constante de seus funcionários. As chamadas universidades corporativas, originárias nos Estados Unidos, estão ganhando força como instrumento para treinar profissionais, de

forma contínua e ultrapassar a deficiência na formação prática e específica dos profissionais e com a constatação de que os treinamentos convencionais nem sempre têm utilização direta no trabalho. Accor (hotelaria), Brahma (bebidas), Fischer América (publicidade), McDonald's (alimentação), Motorola (telefonia) e Souza Cruz (cigarros) são empresas que levam profissionais, fornecedores e até clientes à sala de aula de suas universidades próprias.

Na Universidade do Hambúrguer, da rede McDonald's, situada em Alphaville, perto de São Paulo, os gerentes passam por um treinamento no laboratório de alimentos. Aprendem tudo sobre o funcionamento das máquinas e os tempos de fritura dos alimentos, obtendo uma visão global das operações da loja.

No grupo Accor, que atua no setor hoteleiro e de alimentação, a Academia Universidade de Serviços ocupa uma área de 2.400m² para cuidar de programas que atendem desde a base operacional até a diretoria. O treinamento vai do garçom ao gerente, cada um com um programa desenhado especificamente para a sua atuação.

Não há necessidade de construir prédios ou salas de aula. Em muitos casos, o conceito de universidade corporativa existe, mas a estrutura é virtual. Ela utiliza o conceito de realidade virtual. É o caso da Brahma, Souza Cruz e da Fisher América, que não têm espaço físico. A Brahma optou pela universidade corporativa, quando verificou o quanto gastava em treinamento e quanto esse investimento proporcionava de retorno à empresa.

O resultado final desse redirecionamento do treinamento, segundo essas empresas, é a melhoria dos serviços oferecidos e, conseqüentemente, dos lucros. As antigas unidades de treinamento são vistas hoje como fontes de despesas, pois cada curso inclui gastos com locação, acomodação, alimentação e transporte dos treinandos. A educação corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento. A empresa é também aprendizagem e o produto é um mundo melhor. É interessante lembrar o conceito de organizações que aprendem. ●

Universidade McDonald's	Grupo Accor	Universidade Brahma	Universidade Motorola
Local: Barueri, SP Investimento: US\$7 milhões Inauguração: 1997 O que ensina: treinamento específico relacionado às áreas de alimentação, eletricidade e refrigeração, cursos de interesse geral nas áreas de administração e qualidade Quem participa: profissionais a partir da gerência Vagas já oferecidas: 2.000	Local: Campinas, SP Investimento: US\$3,6 milhões Inauguração: 1992 O que ensina: a cultura do grupo e assuntos de interesse geral, como criatividade, satisfação do cliente e etiqueta empresarial, dependendo da necessidade de cada departamento Quem participa: funcionários Vagas já oferecidas: 17.400	Local: não tem espaço físico Investimento: não divulgado Inauguração: 1995 O que ensina: cursos específicos e de interesse geral, que enfocam as diretrizes da empresa Quem participa: funcionários Vagas já oferecidas: 7.600	Local: Jaguariúna, SP Investimento: não divulgado Inauguração: 1999 O que ensina: cursos gerenciais e técnicos Quem participa: funcionários, clientes e fornecedores Vagas já oferecidas: 2.000

Figura 12.9 Exemplos de Universidades Corporativas.

de reorganização, estruturação e flexibilização ao redor do novo foco. E as pessoas precisam estar preparadas para isso.

2. *Desenvolver sistemas multiplicadores de talentos:* como sistemas que identificam atração, desenvolvimento e retenção de talentos para que a empresa possa atrair o capital humano certo e desdobre e utilize o conhecimento e as competências críticas com maior rapidez dentro da organização.
3. *Desenvolver uma cultura de inovação, aprendizado e excelência:* que motive as pessoas e atue como catalizador do conhecimento e das competências essenciais.
4. *Aumentar a densidade dos relacionamentos internos:* promovendo conectibilidade, sincronicidade, convergência e solidariedade entre as pessoas para que elas possam provocar efeitos multiplicadores em suas atividades.

Resumo do capítulo

O capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido. O treinamento é uma fonte de lucratividade, por-

que aumenta esse capital. Ele enrique o patrimônio humano da organização. Treinamento é um processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem, isto é, de alteração comportamental das pessoas por meio de quatro tipos de mudanças: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos. O treinamento é um processo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento através de métodos, como a análise organizacional, análise do RH, análise da estrutura de cargos e análise do treinamento. Baseia-se geralmente em indicadores *a priori* ou *a posteriori*. Feito o diagnóstico, segue-se o desenho do programa, isto é, quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, por quem, onde, quando e para que treinar. A tecnologia de treinamento está sendo influenciada pela moderna tecnologia da informação, envolvendo recursos audiovisuais, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, multimídia etc.

A condução do programa de treinamento é feita por meio de técnicas para disseminar informação, como leituras, instrução programada, bem

como através de treinamento no cargo e treinamento em classe. As técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao uso, ao tempo e ao local e se baseiam na aplicação da teoria da aprendizagem. A avaliação do programa de treinamento pode se basear em dados concretos, medidas de resultados, economias de custo, melhoria da qualidade ou economias de tempo. Ela pode ser feita em três níveis: organizacional, de RH e no nível dos cargos. A teoria de resultados tem sido muito utilizada ultimamente.

Exercícios

1. Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas?
2. Conceitue o treinamento.
3. Conceitue aprendizagem.
4. Quais os tipos de mudanças comportamentais por meio de treinamento?
5. Explique a transmissão de informações.
6. Explique o desenvolvimento de habilidades.
7. Explique o desenvolvimento de atitudes.
8. Explique o desenvolvimento de conceitos.
9. Conceitue o treinamento como um processo cíclico e contínuo.
10. O que é o diagnóstico das necessidades de treinamento?
11. Quais os métodos de levantamento de necessidades de treinamento?
12. Quais os indicadores de necessidades de treinamento?
13. O que é desenho do programa de treinamento?
14. Quais os principais itens da programação de treinamento?
15. Quais os principais tipos de treinamento?
16. Explique a tecnologia de treinamento.
17. O que é condução do programa de treinamento?
18. Quais as técnicas para transmitir e disseminar informação?
19. Quais as técnicas para desenvolver habilidades?
20. Explique a classificação da tecnologia educacional de treinamento.
21. Explique a aplicação da teoria da aprendizagem.
22. O que é avaliação do programa de treinamento?
23. Explique a teoria dos resultados.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.about.com
www.afpontline.com
www.ameritradeplus.com
www.astd.com
www.astd.org
www.avilar.com
www.bigmind.org
www.blr.com
www.brainstorming.com.uk
www.change-management.com
www.chatfieldgroup.com
www.click2learn.com
www.clientskilss.com
www.clomedia.com
www.convergys.com
www.designedlearning.com
www.dju.com
www.dmreview.com
www.ehow.com
www.elearning.innovatia.net
www.elearningbrasil.com.br
www.engaginglearning.com
www.engaginglearning.com
www.eshow2000.com/trainingconference
www.exed.hbs.edu
www.fastcompany.com
www.geolearning.com
www.gozatp.com
www.headlight.com
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hungryminds.com
www.innovativelearningsolutions.com
www.instructiondesigninstitute.com
www.itgcompetencymodels.com
www.kodak.com
www.leading.innovations.com
www.learn2.com
www.learnema.com
www.learningcenter.com
www.learningtree.com
www.learnlets.com
www.managesmarter.com
www.morganintl.com
www.networkworld.com

www.outsourcing.com
www.questionmark.com
www.quinnovation.com
www.sas.com
www.smartforce.com
www.smartplanet.com
www.solsustainability.org
www.stalla.com
www.tdwaterhouse.com
www.teamspace.com
www.tectraing.com.br
www.thinq.com
www.trainingonashoestring.com
www.trainingoutsourcing.com
www.trainingoutsourcing.com
www.valueinnovations.com
www.vnu.com
www.workforce.com

Referências bibliográficas

- Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 274.
- Gary Dessler. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 248.
- John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 423.
- David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 237.
- Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 495.
- David E. Bartz, David R. Schwandt & Larry W. Hillman. "Difference Between 'T' and 'D'". *Personnel Administrator*, junho de 1989, p. 164.
- Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 498.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe & Shane R. Premaux. *Human Resource Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002, p. 217-219.
- Extraído de: "Qual É a Mágica dos Líderes de Mercado?". *Exame*, 1º de março de 1995, p. 84-86.
- Fred Wiersema & Michael Treacy. *A Disciplina dos Líderes de Mercado*. São Paulo, Rocco, 1995.
- Extraído de: Mário de Almeida. "Operários Devem Voltar à Escola". *Exame*, edição nº 590, 16 de agosto de 1995, p. 30.
- Adaptado de: Idalberto Chiavenato. *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo, Makron Books, 1997, p. 136.
- Extraído de: Clayton Netz. "Não Rasgue Dinheiro". *Exame*, Edição nº 663, 3 de junho de 1998, p. 123-124.
- Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 500-506.
- Clayton Netz. "Não Rasgue Dinheiro". *Exame*, Edição 663, 3 de junho de 1998, p. 123-132.
- Dorothy Cottrell, Larry Davis, Pat Detrick & Marty Raymond, "Sales Training and the Saturn Difference", *Training & Development*, Dec., 1992, p. 38-43. Citado em George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo, Atlas, 2000, p. 375-376.
- Baseado em: Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, *op. cit.*, p. 505-506.
- Extraído de: Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 277.
- Samuel C. Certo. *Modern Management*, *op. cit.*, p. 275.
- Arthur Pereira Filho. "Mercedes constrói minifábrica em MG para treinar funcionário". *Folha de S. Paulo*, Caderno de Negócios, 19 de outubro de 1998, p. 3.3.
- Donald Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1998.
- Vide na internet: www.chatfieldgroup.com
- John M. Ivancevich. *Human Resource Management*. Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 425-426.
- Extraído de: Leonardo Attuch. "Teoria Prática". *Exame*, edição nº 582, 26 de abril de 1995, p. 80-81.
- Vide na internet: www.astd.org
- Wilma Loures, "Seminário discute educação corporativa", *O Estado de São Paulo*, Caderno de Empregos 2, 25 de outubro de 1998, p. Ce2.11.
- Vide na internet: www-management.wharton.upenn.edu
- Wilma Loures. "Seminário discute educação corporativa". *O Estado de S. Paulo*, Caderno de Empregos 2, 25 de outubro de 1998, p. Ce2.11.
- Lia Regina Abbud. "Empresas Lucram com 'Escola de Casa'". *Folha de S. Paulo*, Caderno de Empregos, p. 1.1 e 1.4.

CAPÍTULO 13

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DE ORGANIZAÇÕES

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir as necessidades de mudanças pessoais e organizacionais.
- Compreender a onda de reestruturações rumo à inovação.
- Empreender um programa de criatividade e inovação.
- Descrever as etapas da mudança organizacional.
- Definir os métodos de desenvolvimento de pessoas.
- Descrever as técnicas de desenvolvimento organizacional.

O que veremos adiante

- Os Novos Tempos
- Uma Onda de Reorganizações
- Gestão do Conhecimento Corporativo
- Tipos de Conhecimento
- Criatividade e Inovação
- Mudança Organizacional
- Gestão de Mudança
- Desenvolvimento de Pessoas
- Desenvolvimento Organizacional

CASO INTRODUTÓRIO

BANCO PLANETÁRIO

Como presidente do Banco Planetário, Pedro Behring recebeu a incumbência de colocá-lo entre os melhores bancos do país. A preocupação com a qualidade dos serviços passou a ser uma prioridade entre as 60 agências espalhadas pelo território nacional. Mas, na prática, as coisas não aconteciam como Pedro pretendia. A empresa continuava lenta,

morosa, burocratizada e com serviços medíocres. Pedro reuniu toda a diretoria para analisar o problema e queria estimular a área de RH para servir de ponta de lança nas mudanças que se tornavam necessárias. Na reunião, Pedro perguntou ao diretor de RH o que se deveria fazer. O que você faria se estivesse no lugar do diretor de RH? ●

A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. A legitimidade da área está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças, introdução do *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição, de novos talentos e do aprendizado organizacional.

Vimos que o treinamento é um esforço de melhoria individual. Como tal, ele é indispensável, mas insuficiente para as necessidades organizacionais de um mundo em constante mudança. Torna-se necessário um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e de melhoria organizacional. E por quê? Simplesmente porque estamos em uma era de instabilidade e de mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas.

Os Novos Tempos

A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. O modelo organizacional tradicional em que se inspiraram foi moldado no início do século XX para as condições da Era Industrial. As organizações eram feitas para durar para sempre, como se

fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo. As características principais do modelo mecanístico e tradicional eram: comando centralizado através da hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas; cargos definitivos com atribuições estritamente delimitadas e tarefas simples e repetitivas; regras e regulamentos para estabelecer ordem e eficiência; departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados para a sua especialidade; um modelo estático e conservador onde não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade. Era como se o mundo não sofresse mudanças.

Mas os tempos mudaram. E hoje, em plena Era da Informação e de globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocou em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização. Ele não tem muita serventia para os tempos atuais. O ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições. É preciso mudar as organizações para que elas possam ser competitivas na era atual.

A teoria administrativa tem demonstrado que os ambientes estáveis exigem organizações mecanísticas, enquanto os ambientes mutáveis exigem organizações orgânicas. A Era Industrial se caracterizou por um ambiente estável e de permanência e conservação. Por essa razão as organizações mecanísticas e burocráticas proliferaram na maior parte do século XX. Com a Era da Informação, a mudança acelerou e o mundo dos negócios se transformou em um ambiente instável e turbulento, abrindo as portas para

▲ GP DE HOJE

O SHOW DA GENERAL ELECTRIC¹

Quando assumiu a presidência da General Electric (GE) em 1981, Jack Welch encontrou uma empresa burocratizada e voltada para o seu interior. Welch sinalizou os esforços iniciais para a renovação da cultura organizacional da companhia em um programa de 10 anos de inovações, que foi considerado um dos mais agressivos da história das empresas. Sintomaticamente, Welch começou queimando o Blue Books da GE – o guia de treinamento gerencial da empresa. Os tradicionais programas de treinamento focalizavam apenas análises e habilidades. Trabalhando em conjunto com o diretor de treinamento da GE e com a Universidade de Michigan, Welch impôs a abordagem de aprendizagem por ação (*action*

learning): em equipe, os 3.500 executivos da GE deveriam resolver problemas de negócios identificados pelos dirigentes da companhia. Problemas como o mercado financeiro da Índia, como competir com concorrentes como Electrolux, Toshiba ou ABB Asea Brown Boveri passaram a ser ventilados nos novos programas de desenvolvimento de pessoal. No final de cada mês, cada equipe faz uma apresentação das soluções a Welch e à diretoria da GE. Refletindo o imperativo da competição global, os executivos estudantes da GE passam pela livraria, aprendem fazendo e vão para o aeroporto enfrentando o mundo através de entrevistas e pesquisas. Pé na estrada e mãos à obra. ●

Ambiente estável e previsível	Ambiente instável e imprevisível
• As demandas do produto ou serviço oferecido pela organização são estáveis e previsíveis. O ciclo de vida do produto é longo.	• As demandas do produto ou serviço oferecido pela organização mudam drasticamente, pois os concorrentes introduzem produtos melhorados.
• Os concorrentes não mudam suas estratégias nem mudam seus produtos e serviços.	• Os concorrentes fazem mudanças súbitas e inesperadas nas suas estratégias e produtos/serviços.
• A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos é lenta e evolucionária. A necessidade de mudança nos produtos/serviços pode ser prevista antecipadamente.	• A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos é rápida e intensa. As organizações investem em pesquisa e desenvolvimento para inovar constantemente.
• As políticas governamentais quanto à regulação e taxação da indústria mudam pouco com o passar do tempo.	• As políticas governamentais mudam rapidamente quanto a regulação e taxação para acompanhar a onda de novos produtos/serviços que são introduzidos pelas empresas.

Figura 13.1. O ambiente estável em comparação com o ambiente mutável.

organizações orgânicas e flexíveis que melhor se ajustam às novas características ambientais. As características do modelo orgânico passaram a ser: redução dos níveis hierárquicos e descentralização, autocontrole e autodireção do desempenho pelas

próprias pessoas, cargos mutáveis e constantemente redefinidos, tarefas cada vez mais complexas e diferenciadas, não mais individualizadas mas desempenhadas em equipes multifuncionais, autogeridas e empoderadas, interação constante para a busca da

Organizações Mecanísticas	Organizações Orgânicas
• Ênfase na cadeia de comando. • Divisão funcional do trabalho: problemas e tarefas relativos à organização como um todo são decompostos em atividades especializadas. • Os cargos são altamente especializados, definitivos e permanentes. • Utilização da hierarquia formal como meio de coordenação. • As descrições de cargo são detalhadas para proporcionar uma definição precisa de direitos, obrigações e métodos técnicos para desempenhar cada cargo. • A interação entre funcionários é vertical entre superior e subordinados. • O comportamento é governado por instruções e decisões tomadas por superiores.	• Despreocupação com a cadeia de comando. • Estrutura de trabalho divisionalizada e auto-suficiente. A responsabilidade pelo trabalho não é vista como um campo limitado de direitos, obrigações e métodos. • Os cargos não são claramente definidos, mas continuamente ajustados e redefinidos às demandas da situação. • A comunicação é feita através de uma estrutura matricial ou em redes. • A comunicação é mais lateral que vertical e há uma ênfase sobre a consulta mais que sobre o comando. A comunicação transita mais informações e sugestões do que instruções e decisões. • Há um comprometimento que motiva os funcionários a manter autocontrole

Figura 13.2. As organizações mecanísticas e orgânicas.²

▲ GP DE HOJE

O QUE AS EMPRESAS TÊM PELA FRENTE³

A pesquisa do Progep – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – da FEA/USP feita em 2003 mostra que três desafios concentrarão a atenção dos gestores:

1. Ampliar os mercados de atuação da empresa (57%).
2. Reduzir custos (39,8%).
3. Promover estruturações internas (29,6%).

As estratégias competitivas consideradas mais relevantes para seus negócios são:

1. Orientação para excelência operacional, revendo processos e reduzindo custos como estratégia crucial (para 37,6% das empresas pesquisadas).

2. Orientação para serviços (22,6%).
3. Busca de intimidade com o cliente (18,8%).
4. Inovação em produtos (16,7%).

As competências organizacionais consideradas cruciais são:

1. Gestão de pessoas: que alcançou destaque absoluto (73,4%).
2. Gestão de negócios (59,9%).
3. Gestão da inovação em produtos (40,8%).

Essa arquitetura estratégica deverá exigir um modelo de gestão de pessoas bastante diferente daquele que ainda prevalece na maioria das organizações. ●

eficácia, órgãos flexíveis e mutáveis cada vez mais substituídos por equipes, enfim, um modelo dinâmico e inovador na busca de flexibilidade e adaptação ao mundo exterior.

A passagem de um ambiente estável para instá-

vel está fazendo com que as organizações migrem de uma estrutura mecanística e tradicional para uma estrutura orgânica e moderna. Uma verdadeira onda de reorganizações foi responsável por essa migração.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BANCO PLANETÁRIO

A primeira providência que Pedro Behring tinha em mente era dotar o Banco Planetário de uma nova estrutura organizacional orgânica e baseada em equipes. A segunda providência era a mudança da cultura tradicional para uma nova cultura baseada no ca-

pital humano e na participação das pessoas. Mas como fazer tudo isso em uma organização tradicionalista e territorialmente dispersa? Pedro pediu uma sugestão do diretor de RH. O que você faria no lugar dele? ●

Uma Onda de Reorganizações

As décadas de 1980 e 1990 foram caracterizadas por uma intensa onda de reorganizações nas maiores organizações do mundo todo. Falou-se muito em reengenharia, *downsizing*, *rightsizing*, reestruturações, fusões, terceirização (*outsourcing*), quarteirização e coisas do gênero. Grandes organizações deixaram de lado o organograma tradicional e passaram a inovar em termos de estrutura organizacional e de organização do trabalho. E não o fizeram pela mera vaidade de ostentar uma estrutura moderna, mas por uma imperiosa necessidade de se tornarem mais ágeis, flexíveis, inovadoras e rápidas no gatilho. Muitas delas comprimiram a hierarquia e cortaram níveis intermediários e invertiram as bolas, fazendo com que as pessoas que se re-

lacionam com o cliente externo se tornassem os elementos mais importantes da organização. Em vez de servirem verticalmente à hierarquia, o pessoal da linha de frente passou a servir horizontalmente ao cliente, tendo a organização como retaguarda ou como ferramenta de trabalho, como foi o caso da SAS – Scandinavian Airlines System. Nessa onda de reestruturações e reorganizações, as pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornar o agente ativo e proativo do negócio. Os ativos tangíveis – como capital financeiro, instalações, maquinário –, que podem ser comprados em qualquer lugar do mundo como *commodities* perderam espaço para ativos intangíveis – como conhecimentos, habilidades e competências que devem ser construídos sob medida.

GP DE HOJE

CONHECIMENTO COMO RIQUEZA

O conhecimento é uma mistura da experiência condensada, valores, de informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as consequências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorren-

tes, na logística a ser adotada etc. Quando o conhecimento pára de evoluir, transforma-se numa opinião ou, o que é pior, num dogma. Pela sua importância, o conhecimento está sendo considerado um ativo corporativo e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado que dedicam à obtenção de valor em outros ativos tangíveis⁴. Quanto mais as empresas dominam o conhecimento, tanto maior a sua vantagem competitiva. E por que o conhecimento é vital? Porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: *know-how* técnico, projeto de produto, estratégias de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A inteligência humana está por trás disso tudo.⁵ ●

DICAS

GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento na organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas. Ao contrário do que acontecia antigamente – quando as empresas guardavam e escondiam o conhecimento a sete chaves por meio da confidencialidade – a GC (*knowledge management*) procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa. E esse valor é alcançado mediante o compartilhamento do conhecimento e representa a essência da inovação. O segredo não mais está em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas divulgá-lo em toda a organização, em distribuir e disseminar e não retê-lo ou escondê-lo.

Gestão do Conhecimento Corporativo

Tudo depende do conhecimento: pensar, raciocinar, decidir, fazer. Segundo Drucker, o conhecimento é a informação que transforma algo ou a alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo ou a instituição da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente.⁶ Conhecimento significa informação estruturada e capaz de gerar e agregar valor.

O conhecimento é mais do que uma pessoa ou grupo de pessoas sabe e conhece. Ele é também o que a organização sabe e conhece – continuamente agregado a partir de fontes internas e externas por anos ou décadas.

Mas o conhecimento não é formado ao acaso. Ele precisa ser administrado. A Gestão do Conhecimento (GC) é o processo através do qual as organizações geram valor a partir de seu capital ou ativos intelectuais.⁷ Quando se fala em geração de valor,

isso implica em compartilhar e aproveitar os ativos intelectuais entre colaboradores, gerentes e dirigentes. Representa o esforço para descobrir e aprender novas e melhores práticas, novas e melhores soluções. O conhecimento é a base do capital intelectual das organizações.

O capital intelectual representa o inventário de conhecimentos gerados pela organização e expressos como:⁸

- Tecnologia: patentes, processos, produtos e serviços.
- Informação: conhecimento de clientes, fornecedores, concorrência, entorno, oportunidades e pesquisa.
- Habilidades desenvolvidas pelos colaboradores.

DICAS

DESAFIOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os três principais desafios da *gestão do conhecimento* são:

1. *Criar uma infra-estrutura administrativa do conhecimento.* Essa tarefa envolve a construção de redes, bancos de dados, estações de trabalho etc. Muitas organizações desenvolvem centros de aprendizagem ou universidades corporativas para esta finalidade. Outras definem um executivo de alto nível – como um gerente do conhecimento – para tocar e desenvolver o assunto.
2. *Construir uma cultura do conhecimento.* Derrubar barreiras e criar mecanismos para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento nos vários departamentos da organização. Isso envolve uma mudança da cultura organizacional para incrementar o valor do conhecimento. Está trazendo uma nova concepção do treinamento – e do aprendizado –, como um processo de comunicação do conhecimento. Assim, os profissionais de GP tornam-se agentes de aprendizado e consultores em desempenho.
3. *Administrar resultados.* Para saber qual é a melhor forma de gestão do conhecimento que ajuda a fazer ou economizar dinheiro e documentar o impacto econômico.

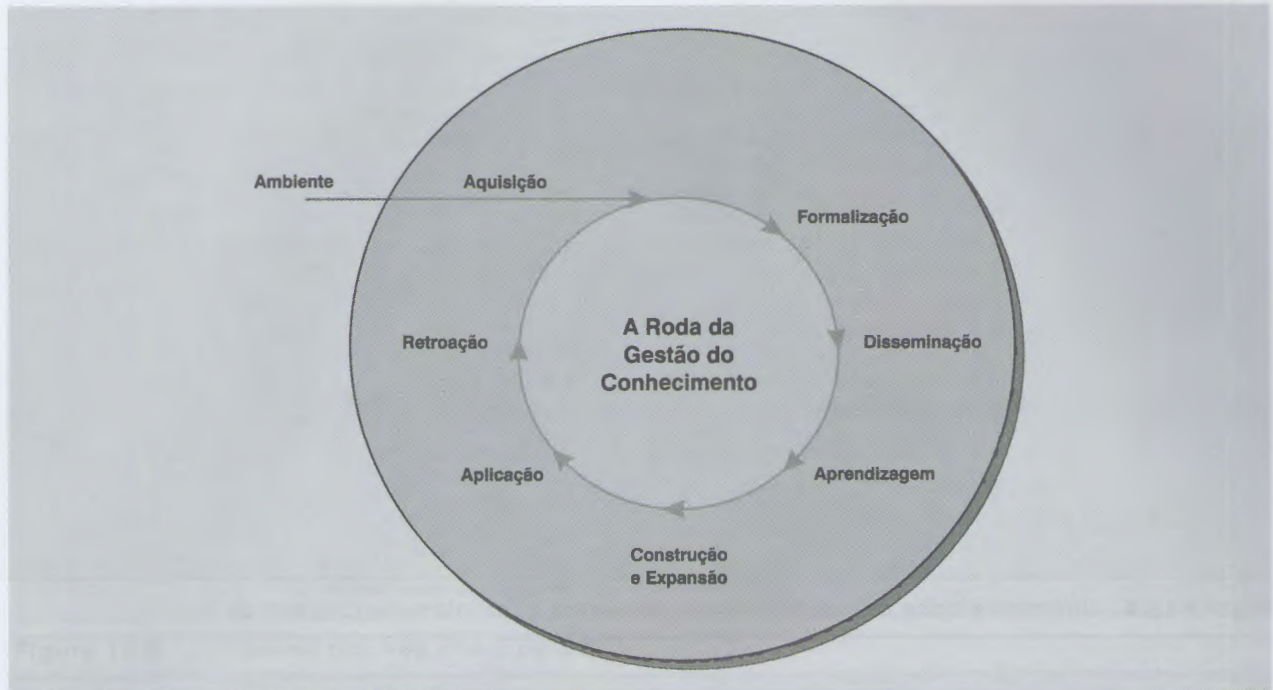


Figura 13.3. A roda da Gestão do Conhecimento.

- Solução de problemas em equipe, comunicação, gestão de conflitos, desenvolvimento de inteligência.

Tudo isso unido e orientado para criar valor agregado de forma contínua para todos os membros da instituição. Em poucas palavras, é a soma do que sabem todos em uma organização e que lhe proporciona uma vantagem competitiva no mercado e em relação ao seu futuro.

A Gestão do Conhecimento (GC) trata da identificação do que se sabe ou do que se deve saber dentro da organização. Significa criar, capturar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento, informação e expertise entre os colaboradores com interesses e necessidades similares para criar inovação e gerar retorno. Em resumo, a GC está vinculada à decisão sobre qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização e que serve aos seus propósitos e proporciona resultados. A maior parte dos sistemas de GC é facilitada pelas tecnologias da internet. Apesar da base tecnológica (*hardware* e *software*), a GC é muito mais sobre pessoas, relações de trabalho e comunicação. Na verdade, é uma filosofia administrativa que combina boas práticas em GC proposital com uma

cultura de aprendizagem organizacional no sentido de melhorar o desempenho dos negócios.⁹

Tipos de conhecimento

O conhecimento pode ser explícito – quando é objetivo, claramente descritível e possível de ser codificado em documentos, práticas e treinamento. Toda documentação, modelos de negócios, projetos, procedimentos, métodos são exemplos de conhecimento explícito – aquele que se pode comunicar e transmitir. Há, todavia, o conhecimento tácito – altamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar ou ensinar aos outros,¹⁰ pois está no indivíduo e na maneira como interpreta a realidade. O conhecimento das pessoas e organizações – seja tácito ou implícito – não pode ser isolado, pois interagem entre si gerando uma exponenciação, como mostra a Figura 13.4.

A GC pressupõe como base a gestão da informação que proporcione o *hardware* e *software* necessários para capturar, organizar, formalizar, disseminar e compartilhar a informação para a educação corporativa.

A GC integra três níveis de integração, conforme a Figura 13.6.

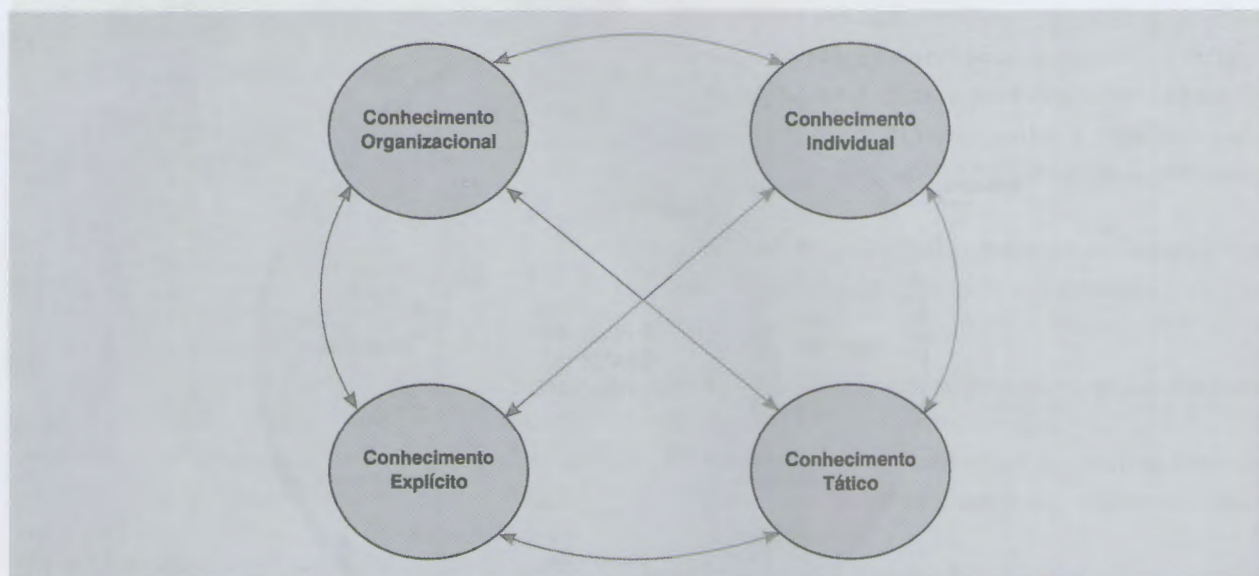


Figura 13.4. Diferentes tipos de conhecimento requerem diferentes abordagens de CG.

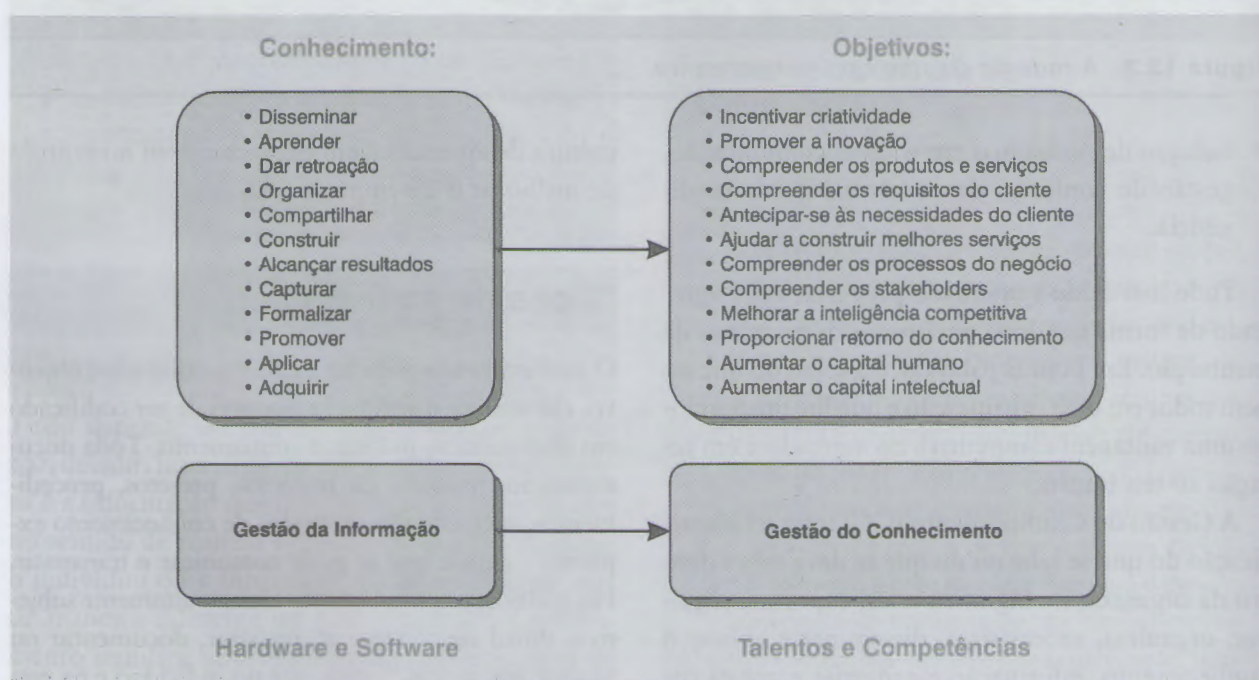


Figura 13.5. A Transformação do Conhecimento em Riqueza Organizacional.

Criatividade e Inovação

Há algumas décadas, as organizações mecânicas exigiam um comportamento burocrático, repetitivo e reprodutivo das pessoas. O foco se concentrava na eficiência: fazer as coisas exatamente de acordo com as regras, métodos e procedimentos da organização. As pessoas não podiam pensar, apenas exe-

cutar e seguir as ordens dadas. Agora, as organizações orgânicas estão impondo um novo padrão de comportamento das pessoas: um comportamento criativo e inovador. Já não basta a eficiência. Nem a repetição continuada na execução das tarefas. Se o mundo mudou, as empresas também estão mudando na mesma direção e cada vez mais rapidamente. Isso requer mudanças em produtos e serviços, mé-

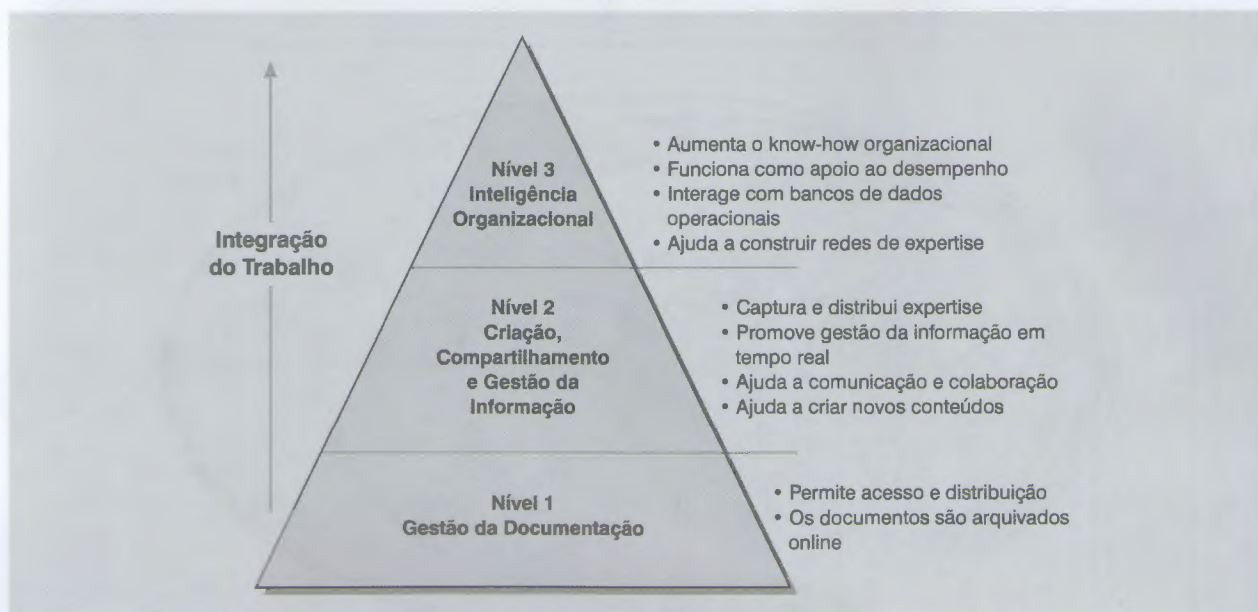


Figura 13.6. A pirâmide dos três níveis da GC.¹¹

GP DE HOJE

PARA QUEM AS PESSOAS TRABALHAM?¹²

O presidente da Asea Brown Boveri (ABB) do Brasil, afirma que “a empresa não trabalha para o presidente, mas para o cliente. O presidente está aqui para agregar valor. O seu papel é olhar o longo prazo”. E qual foi a sua maior realização no comando da ABB? Segundo ele, não foi aumento de vendas. Nem lucro maior. Foi a importância dada às pessoas. Ele acabou com o cartão de ponto para os colaboradores. “A empresa precisa demonstrar confiança em seu pessoal. O que importa para a ABB é

produzir produtos com qualidade e no tempo certo. A que horas o colaborador vai trabalhar, não interessa. Mais importante do que o horário são os resultados do trabalho”, diz ele.

Quando Roberto Goyzueta era presidente da Coca-Cola Co. dizia que seu trabalho tinha um objetivo único: agregar valor à companhia, clientes, investidores, fornecedores e, principalmente aos colaboradores. São eles que fazem a companhia. ●

todos e processos, equipamentos e tecnologia, estrutura organizacional e cargos e, sobretudo, comportamento das pessoas. A criatividade está na base disso tudo.

Criatividade significa a aplicação da engenhosidade e imaginação para proporcionar uma nova idéia, uma diferente abordagem ou uma nova solução para um problema. Ela é essencial às organizações que enfrentam demandas de um ambiente instável e mutável. Em situações complexas e mutáveis de trabalho, os gerentes precisam utilizar todas as vantagens da participação, envolvimento e empo-

deramento (*empowerment*) das pessoas para estimular a criatividade individual e grupal. A habilidade de encorajar a criatividade e tolerar erros parece ser hoje em dia uma das mais importantes responsabilidades gerenciais. Porque quem erra pode acertar mais rapidamente. A criatividade é a base para a mudança construtiva e o seu aspecto mais importante se chama inovação.

A inovação requer criatividade. Inovação é o processo de criar novas idéias e colocá-las em prática.¹³ É o ato de convergir novas idéias para aplicações concretas na situação. Nas organizações, essas

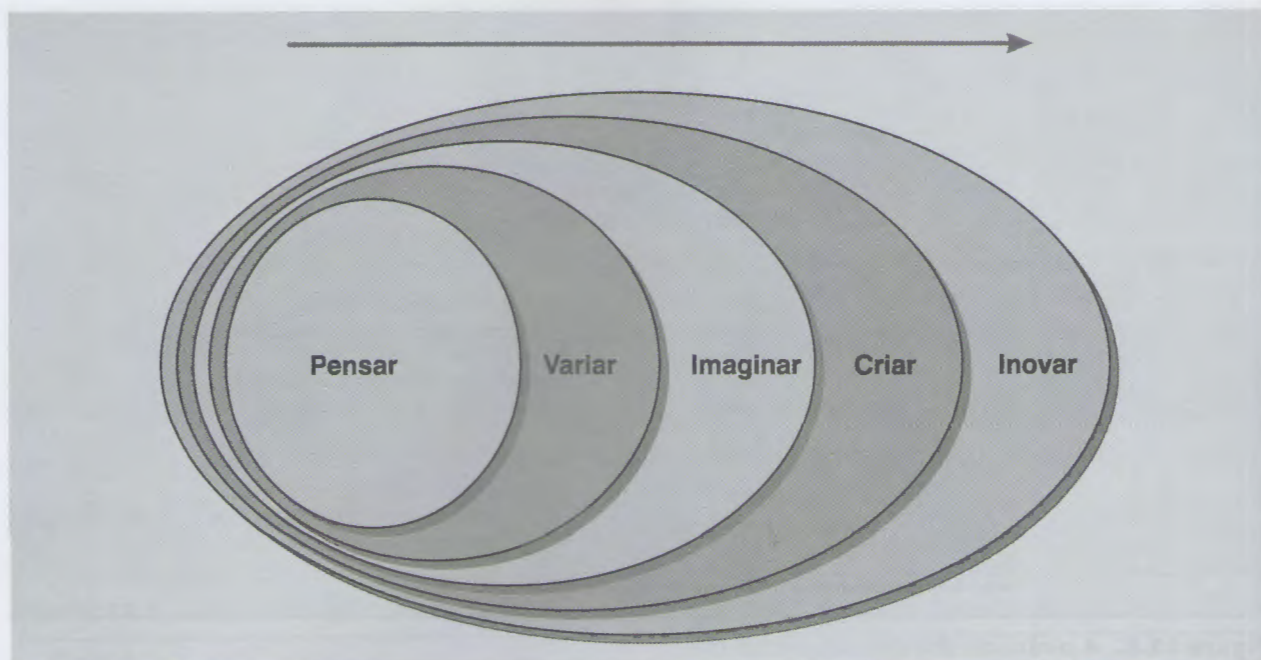


Figura 13.7. Os caminhos da inovação.¹⁴

▲ GP DE HOJE

A MÁGICA DA INOVAÇÃO¹⁵

A Apple sempre dá aulas de inovação. Seu líder, Steve Jobs é um gestor com uma visão e meios de torná-la realidade, recrutando e mantendo a seu lado as pessoas certas – e, claro, no lugar certo, no tempo certo, com a remuneração certa. A criação e produção do iPhone geraram 200 novas patentes – mais que o dobro do que o Brasil registrou em todo o ano de 2005 nos Estados Unidos. Na Apple 20% do tempo de trabalho das pessoas é livre e pode ser dedicado a projetos pessoais de inovação.

aplicações concretas podem ocorrer em duas formas: inovação de processos, com a criação de novas maneiras de fazer as coisas; e inovação de produtos, que resulta na criação de produtos ou serviços novos ou melhorados.

A administração da inovação, tanto de processos quanto de produtos ou serviços inclui o apoio intensivo à invenção – o ato de descobrir – e à aplicação – o ato de usar. A invenção se relaciona com o desenvolvimento de novas idéias. Os gerentes estão sendo solicitados a criar novos ambientes de traba-

■ DICAS

COMO CRIAR UMA ESTRUTURA DE CRIATIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Para criar um ambiente de criatividade na organização é preciso:

1. Implantar e incentivar um programa de sugestões na organização.
2. Desenvolver grupos de geração de idéias (*brainstorming*).
3. Criar oficinas de criação ou de gerenciamento de conceitos.
4. Criar centros de criatividade na organização.
5. Desenvolver círculos de qualidade e criatividade.
6. Elaborar programas de treinamento em criatividade.
7. Implantar um programa de melhoria contínua e incremento da inovação.
8. Fazer pesquisa e desenvolvimento de idéias com as pessoas.
9. Criar sessões criativas regulares.
10. Desenvolver pessoas que atuem como facilitadores da criatividade.

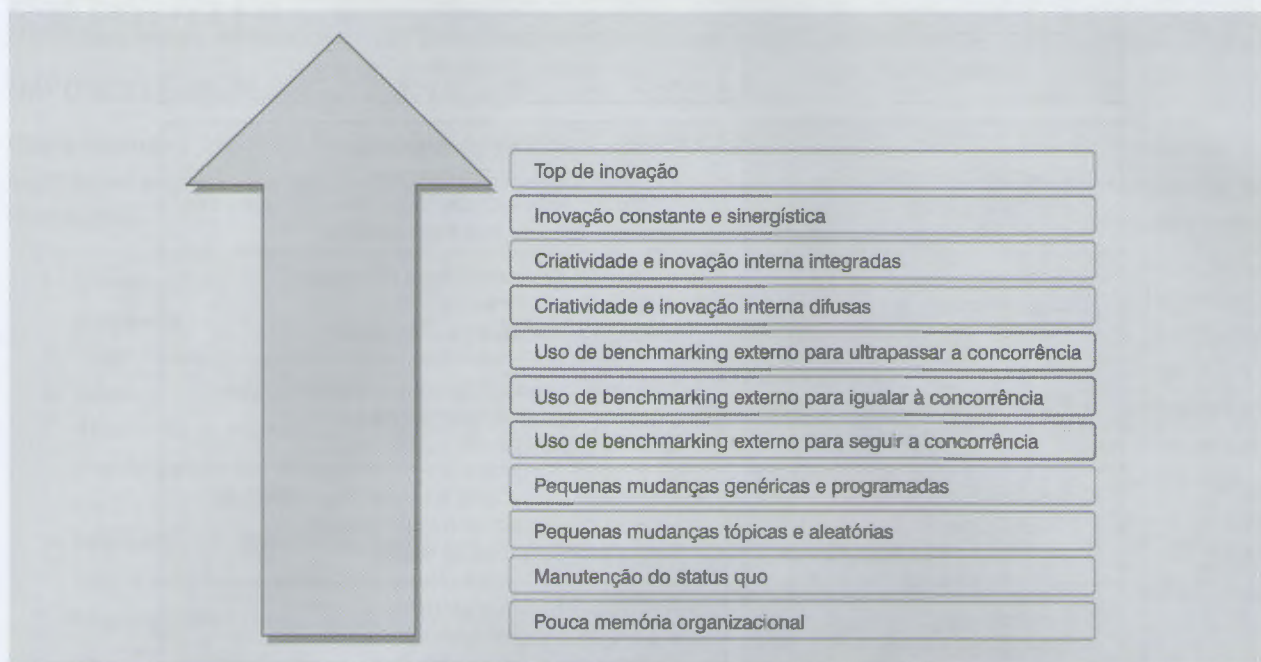


Figura 13.8. Os níveis de inovação nas organizações.

lho que estimulam a criatividade e o surgimento de novas idéias através das pessoas. A aplicação se refere à utilização das invenções para extrair e tirar vantagem de seu valor. Aqui, os gerentes devem assegurar a implementação de boas idéias para novos ou diferentes processos de trabalho. Eles devem assegurar que o potencial comercial de idéias de novos produtos ou serviços seja totalmente realizado.

O processo inovador

As profundas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais constituem as principais características do mundo atual. Essas condições de mudança e de transformação influenciam fortemente as

organizações. Nelas, os gerentes devem ser incumbidos de estimular, apoiar e alcançar a inovação através das pessoas.

O processo de inovação ocorre em quatro etapas:¹⁶

1. *Criação de idéias.* Proporciona novas formas de conhecimento através de descobertas, extensões de conhecimentos atuais ou criatividade espontânea pela inventividade das pessoas e comunicação com outras.
2. *Experimentação inicial.* As idéias são inicialmente testadas em seus conceitos através de discussões com outras pessoas, clientes, consumidores ou técnicos e/ou na forma de protótipos ou amostras.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BANCO PLANETÁRIO

Para poder mudar a estrutura e a cultura do Banco Planetário, Pedro Behring queria estimular a criatividade e a inovação. Apesar de que em boa parte das atividades bancárias predominasse certos aspectos burocráticos e rotineiros, Pedro queria oxigenar e renovar sua empresa, focalizando-a totalmente no cliente externo e incenti-

vando o trabalho em equipe. Para começar, derrubou paredes e símbolos hierárquicos (como salas de executivos, estacionamento privativo, restaurantes e banheiros separados), para aproximar todos os funcionários. Queria que o DRH desse uma mão nestas providências. Como você agiria se fosse o diretor de RH? ●

A pessoa criativa	A organização criativa
1. Fluência conceitual Abertura mental	1. Canais abertos de comunicação Interação com fontes externas Territórios sobrepostos. Sistemas de sugestões, técnicas grupais (<i>brainstorming</i>)
2. Originalidade	2. Atribuição de problemas a não-especialistas Atribuições excêntricas Utilização intensiva de equipes
3. Menor autoridade Maior independência	3. Descentralização. Posições pouco definidas Controle frouxo. Aceitação de erros Normas para assumir riscos
4. Alegria no trabalho Curiosidade Exploração não-disciplinada	4. Liberdade de escolha e busca de problemas Cultura descontraída e mais flexível Liberdade para discutir idéias
5. Persistência Comprometimento Abordagem focalizada	5. Recursos alocados ao pessoal criativo e a projetos sem retorno imediato Sistema de recompensas para a inovação Atribuição de responsabilidades periféricas

Figura 13.9. Características das pessoas e organizações criativas.¹⁷



DICAS

SUGESTÕES PARA INCENTIVAR A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL¹⁸

1. *Desenvolva a aceitação da mudança.* As pessoas da organização devem acreditar que a mudança trará benefícios a elas e à empresa. Essa crença é incrementada quando as pessoas participam com seus gerentes na tomada de decisões e nos assuntos relacionados com as pessoas, como segurança no emprego, por exemplo, que são discutidos quando as mudanças são planejadas e implementadas. Isso remove possíveis resistências pessoais às mudanças.
2. *Encoraje novas idéias.* Os gerentes, desde o topo até os supervisores de primeira linha, devem assumir claramente, em palavras e atos, que são totalmente abertos a novas idéias e abordagens. Para incentivar a criatividade, os gerentes devem estar prontos a ouvir sugestões de seus subordinados e a implementar as boas idéias ou levá-las a seus superiores.
3. *Permita maior interação.* Pode-se promover um clima permissivo e criativo dando às pessoas a oportunidade de interagir com outros membros de seu próprio grupo de trabalho ou de outros grupos. Essa interação incentiva o intercâmbio de informações úteis, o livre fluxo de idéias e novas perspectivas na resolução dos problemas.
4. *Tolere os erros.* Muitas idéias novas podem ser inúteis ou sem qualquer praticidade. Os gerentes eficazes aceitam o fato de que tempo e recursos devem ser investidos na experimentação de novas idéias, mesmo que elas não conduzam a qualquer solução, posteriormente.
5. *Defina objetivos claros e dê liberdade para alcançá-los.* As pessoas devem ter um propósito e direção para sua criatividade. Os gerentes devem apontar linhas de orientação e limites razoáveis, para terem algum controle sobre o volume de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo.
6. *Ofereça reconhecimento.* Pessoas criativas trabalham motivadas, mesmo em tarefas duras ou que não lhes interessam, quando são recompensadas por um trabalho bem-feito. Ao oferecer reconhecimento de maneira tangível e clara, como prêmios e aumentos salariais, os gerentes precisam demonstrar que o comportamento criativo é valorizado na organização.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

IMPONDO BARREIRAS À INOVAÇÃO¹⁹

Como impedir a inovação em sua empresa? É muito fácil! Basta seguir estas regras para eliminar qualquer tentativa de inovar ou criar:

1. *Isolamento da administração de topo.* Promover o desentendimento entre as pessoas e criar um clima de aversão aos riscos e responsabilidades.
2. *Intolerância para as diferenças.* Negar a diversidade, criar homogeneidade e rotular como problemáticas todas as pessoas que questionam o status quo.
3. *Interesses ocultos.* Focalizar as partes e não o todo e enfatizar a defesa de interesses pessoais contra os interesses gerais e dos clientes.

4. *Encurte os horizontes de tempo.* Enfatizar os objetivos de curto prazo e não o potencial de novas idéias capazes de gerar ganhos de longo prazo.
5. *Imponha o pensamento racional.* Tentar tornar a criatividade um processo burocrático e enfatizar os programas em si e não os resultados.
6. *Incentivos inadequados.* Utilizar recompensas e controles para reforçar as rotinas, desencorajar as surpresas e as diferenças ligadas à inovação.
7. *Excessiva burocracia.* Dar força às regras, à rotina, aos procedimentos e à eficiência frustrando a criatividade e inovação. ●

▲ GP DE HOJE

AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Estamos na era da aprendizagem organizacional: as organizações que aprendem através de pessoas, valores e sistemas que a habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho através das lições da experiência. As molas mestras da aprendizagem organizacional são a criatividade e inovação. As organizações e seus gerentes devem adaptar-se constantemente a novas situações para que possam sobreviver e prosperar. Isso requer a administração progressiva. Para Peter Senge, autor do livro *A Quinta Disciplina*,²⁰ os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendem. Organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem uma capacidade contínua de se adaptar e mudar. Isso requer cinco disciplinas:²¹

1. *Modelos mentais.* As pessoas devem descartar seus velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas para resolver problemas ou desempenhar seus cargos para adotar novas maneiras de pesquisar, testar e melhorar.
2. *Domínio pessoal.* As pessoas devem expandir continuamente suas habilidades de criar e inovar, comunicar-se abertamente com as outras

(ao longo das fronteiras verticais e horizontais) sem temer críticas ou punições.

3. *Sistemas de pensamento.* As pessoas devem pensar em termos de processos, padrões e inter-relações da organização com o ambiente como parte de um sistema de relações e não simplesmente em coisas estáticas.
4. *Visão compartilhada.* As pessoas devem ter uma visão comum e compartilhada daquilo que pretendem criar.
5. *Aprendizagem em equipe.* As pessoas devem trabalhar juntas para intercambiar experiências e conhecimentos dos vários membros da equipe a fim de tornar a ação coordenada e inovadora e engajar no diálogo.

A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Ela conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo. E os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam. Assim, é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como sua principal vantagem competitiva.²² ●

3. *Determinação da viabilidade.* A praticidade e o valor financeiro das idéias são examinados em estudos formais de viabilidade que identificam custos e benefícios potenciais, assim como mercados e aplicações potenciais.
4. *Aplicação final.* Ocorre quando o novo produto é finalmente comercializado e posto à venda no mercado aberto ou o novo processo é implementado como parte da rotina operacional normal.

A criatividade e inovação constituem um modo de vida em muitas organizações. Isso significa que ambas dependem da cultura organizacional. A 3M – uma das empresas americanas mais inovadoras e mais bem-sucedidas do mundo – atribui seu êxito à criatividade de seus funcionários. E como ela consegue isso? Através de uma cultura organizacional extremamente aberta e participativa que privilegia as pessoas. Liberdade e franqueza imperam dentro da organização. Para incentivar a criatividade das pessoas, a 3M dá um tempo para o colaborador fazer o que bem entende no seu horário de trabalho. Essa liberdade interna faz com que a 3M consiga a proeza de lançar um produto novo a cada semana.

Mudança Organizacional

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje.²³ A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Processo de mudança

A mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade. Ela constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento.²⁴

1. *Descongelamento.* Significa a fase inicial da mudança, na qual as velhas idéias e práticas

são derretidas, abandonadas e desaprendidas. Representa a abdicação ao padrão atual de comportamento para ser substituído por um novo padrão. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento. O descongelamento significa a percepção da necessidade de mudança.

2. *Mudança.* É a etapa em que novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a identificação (processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita) e a internalização (processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento). A mudança é a fase em que novas idéias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.
3. *Recongelamento.* É a etapa final em que as novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente no comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a nova norma. O recongelamento significa que o padrão aprendido foi incorporado à prática atual e passa a ser a nova maneira que a pessoa adota no seu comportamento. O recongelamento requer dois aspectos: o apoio (é o suporte através de recompensas que mantém a mudança) e o reforço positivo (é a prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida). Essa é a etapa da estabilização da mudança.

Agente de mudança é a pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. Pode ser um membro da organização, um consultor interno ou externo. O agente de mudança detém o papel de quem inicia o processo e ajuda a fazer acontecer a mudança. Os especialistas de GP estão se tornando consultores internos, enquanto os gerentes de linha estão se tornando agentes de mudança dentro

das organizações. Para funcionar como facilitador do processo de mudança, o gerente de linha deve atuar de maneira a incentivar as etapas de descongelamento, mudança e recongelamento, como na Figura 13.10.

O processo de mudança ocorre dentro de um campo de forças que atuam dinamicamente em vários sentidos. De um lado, existem forças positivas de apoio e suporte à mudança e, de outro, forças negativas de oposição e resistência à mudança. Em

Descongelamento	Mudança	Recongelamento
Tarefa do gerente: Criar um sentimento de necessidade de mudança	Tarefa do gerente: Implementar a mudança	Tarefa do gerente: Estabilizar a mudança
Através de: • Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros. • Boas relações com as pessoas envolvidas. • Ajuda as pessoas com comportamento pouco eficaz. • Minimização das resistências manifestadas à mudança.	Através de: • Identificação de comportamentos novos e mais eficazes. • Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura. • Ação para colocar as mudanças na prática.	Através de: • Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos. • Estímulo e apoio necessário às mudanças. • Uso de recompensas contingenciais de desempenho e do reforço positivo.

Figura 13.10. As fases do processo de mudança.

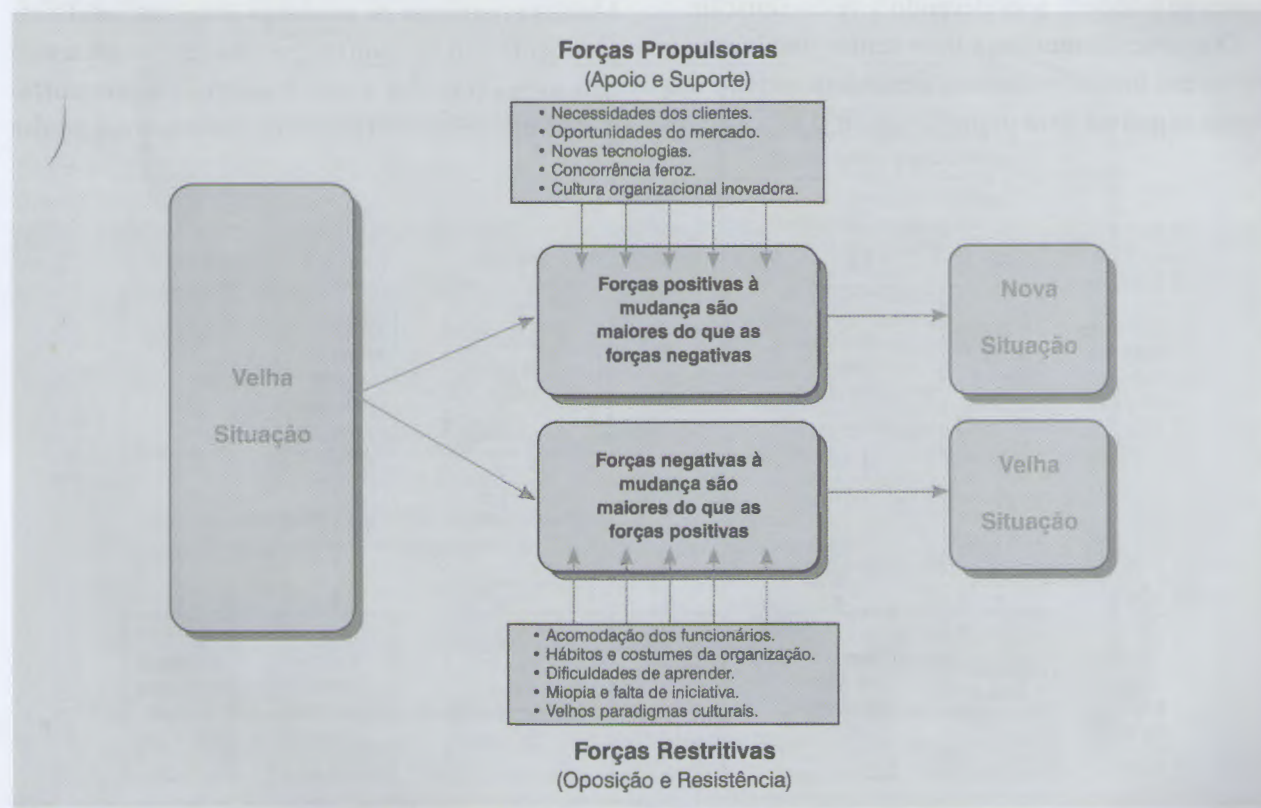


Figura 13.11. As forças positivas e negativas no processo de mudança.²⁵

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BANCO PLANETÁRIO

Uma das preocupações de Pedro Behring era mapear as forças positivas e as forças negativas ao processo de mudança que queria implantar no Banco Planetário.

O diretor de RH prontificou-se a ajudá-lo nesse sentido. Como você procederia no caso? ●

toda organização, existe uma balança dinâmica de forças positivas que apóiam e impulsionam a mudança e de forças negativas que a restringem e a impedem. O sistema funciona dentro de um estado de relativo equilíbrio – o conceito de equilíbrio quase estacionário de Lewin – que é rompido toda vez que se introduz alguma tentativa de mudança. A mudança passa a sofrer pressões positivas (de apoio e de impulso) e pressões negativas (de oposição e resistência), criando um campo de forças. Quando as forças positivas são maiores do que as forças negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida e a mudança ocorre efetivamente. Entretanto, quando as forças negativas são maiores do que as forças positivas, a tentativa de mudança é malsucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação.

O agente de mudança deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar o efeito das forças negativas para poder conduzir o processo de

mudança com eficácia. Toda mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado. Na verdade, o processo de mudança organizacional é um pouco mais complicado e segue um padrão comum. Ele surge a partir de um estímulo interno ou externo na forma de pressão sobre a administração e que incentiva a ação de mudança, como mostra a Figura 13.11.

A mudança traz novas práticas e novas soluções. Mas, para que elas possam funcionar a contento, torna-se necessário mudar também as pessoas. Esse é o papel do desenvolvimento de pessoas.

Gestão da Mudança

Muitos programas de mudança organizacional simplesmente não funcionam por que se limitam a mudanças no trabalho e não na atitude e comportamento das pessoas. O primeiro passo está em mudar

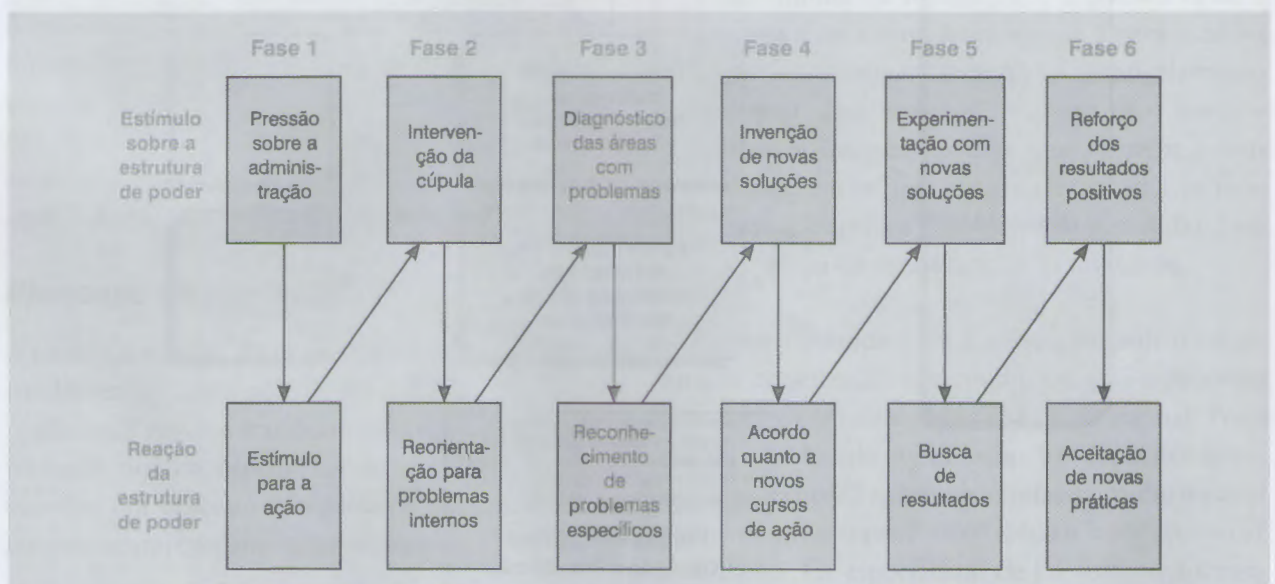


Figura 13.12. As seis fases da mudança organizacional.²⁶

o comportamento individual para posteriormente ter condições de mudar o comportamento organizacional. É o velho problema do ovo e da galinha. Para tanto, é necessário que as pessoas visualizem claramente o que deve ser mudado e concordem com isso para depois alcançar a mudança. Daí para a frente pode-se então mudar a estrutura organizacional que envolve as pessoas – como os sistemas de reconhecimento e recompensas, arquitetura e modelagem do trabalho, cultura organizacional, tudo em sintonia com o novo tipo de comportamento.²⁷

A maior parte das organizações entende erroneamente que a gestão das mudanças significa fazer pequenas alterações tópicas em alguns assuntos problemáticos para consertar situações ou corrigir erros. Engano! Gestão da mudança organizacional tem um significado extremamente amplo e sistêmico. A figura abaixo dá uma idéia dos cinco níveis de gestão da mudança organizacional. O nível mais elevado – competência organizacional em mudança planejada – mostra que a gestão da mudança atua em todos os níveis organizacionais e em todas as áreas do negócio.

Desenvolvimento de Pessoas

Treinamento e desenvolvimento (T&D) estão na ordem do dia. As diferenças entre ambos já foram discutidas anteriormente. O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.²⁸ O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Todas as pessoas – independente de suas diferenças individuais – podem e devem se desenvolver. Na abordagem tradicional, o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal: apenas os níveis mais elevados. Com a re-

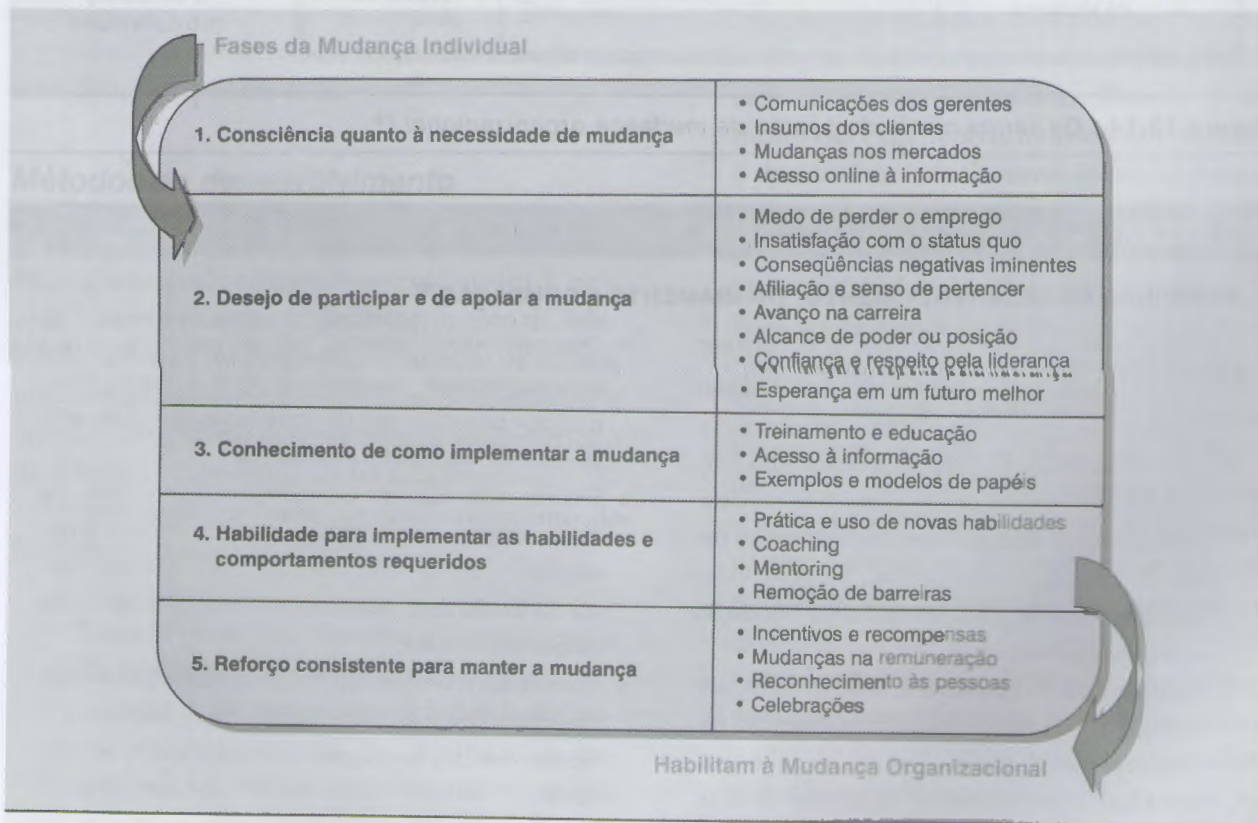


Figura 13.13. A gradativa transferência da mudança individual para a mudança organizacional.

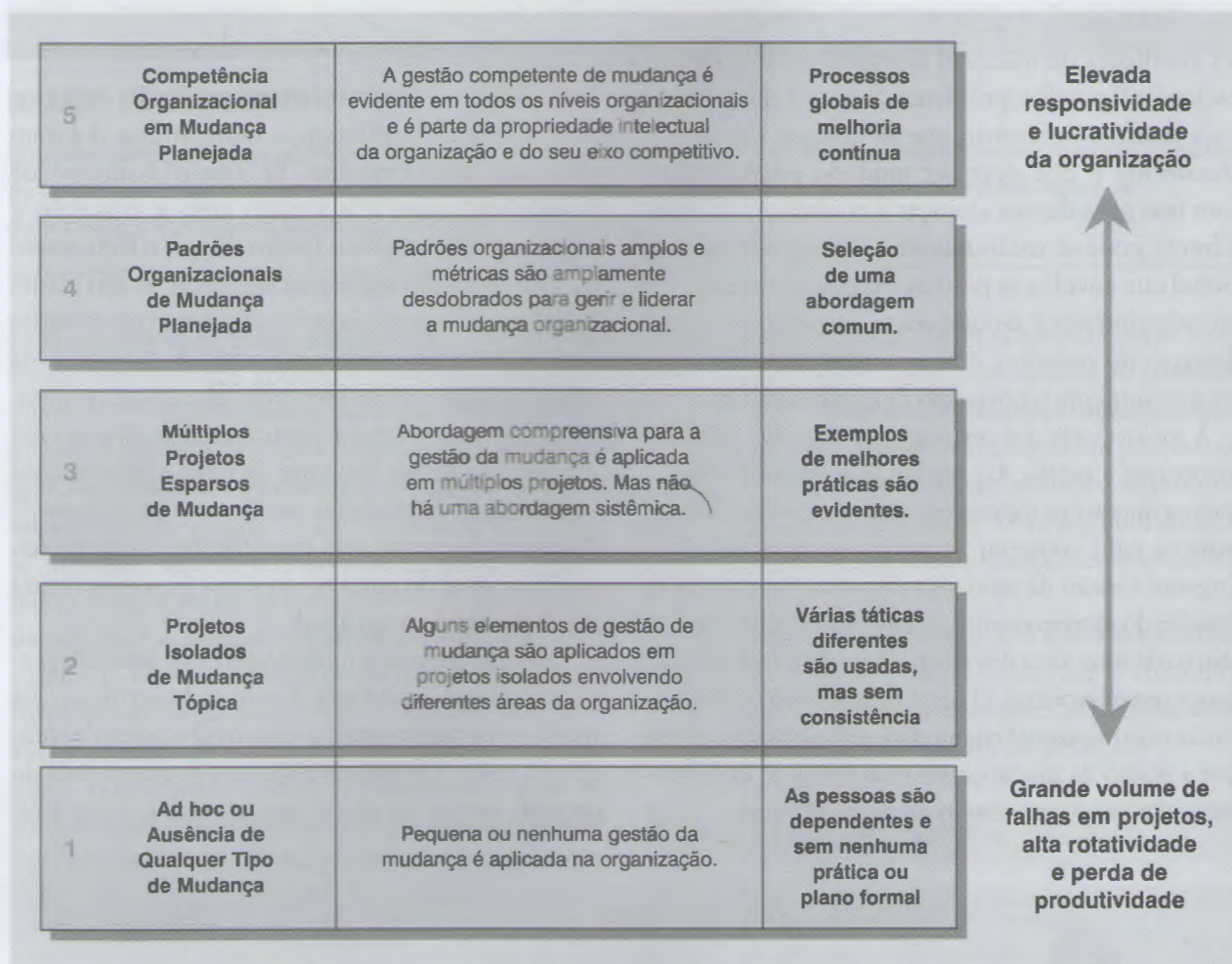


Figura 13.14. Os vários níveis de gestão da mudança organizacional.²⁹



DICAS

DEFINIÇÃO DE DESENVOLVIMENTO, TREINAMENTO E EDUCAÇÃO³⁰

- Desenvolvimento organizacional.** É o conjunto organizado de ações focadas na aprendizagem (intencionais e propositais) em função das experiências passadas e atuais, proporcionadas pela organização, dentro de um específico período, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento.
- Desenvolvimento gerencial:** É o conjunto organizado de ações educacionais no sentido de desenvolver habilidades e competências gerenciais, como liderança, motivação, condução de equipes e, sobretudo, gestão dos processos de GP.
- Desenvolvimento pessoal.** São as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.
- Treinamento.** São as experiências organizadas de aprendizagem e centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade do funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.
- Educação.** É o conjunto holístico das experiências de aprendizagem que preparam a pessoa para enfrentar a vida e se adaptar aos desafios do mundo atual.

▲ GP DE HOJE

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Geus afirma que a organização bem-sucedida é aquela que aprende eficazmente. A habilidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável. Quando a aprendizagem é encorajada, as pessoas se tornam capazes de:³¹

1. **Desenvolver novas competências:** para compreender o negócio e as causas e os efeitos de certas decisões estratégicas.
2. **Adquirir novos *insights*:** sobre como a missão organizacional influencia as decisões cotidianas na organização.

3. **Visualizar novos horizontes:** combinando os novos *insights* e competências para ajudar as pessoas a verem mais claramente o que elas devem alcançar e como alcançar.
4. **Sentir-se recompensada em seu trabalho:** aprendendo e desenvolvendo suas habilidades e competências, as pessoas se sentem mais satisfeitas e realizadas com aquilo que fazem. Quando as pessoas se sentem mais recompensadas por seu trabalho, elas tendem a se tornar excelentes e comprometidas com os objetivos da organização – um fator que contribui para o desenvolvimento e o sucesso no longo prazo das organizações. ●

dução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes. Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários.

Métodos de desenvolvimento de pessoas

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:³²

1. **Rotação de cargos.** Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais complexa.

A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade.

A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas idéias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

2. **Posições de assessoria.** Significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de *staff* ou em equipes de assessoria direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente.
3. **Aprendizagem prática.** É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Em geral, é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos

treinandos trabalham juntos para desenvolver projetos que requeiram cooperação.

4. *Atribuição de comissões.* Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização. Geralmente, essas comissões são de natureza temporária e efêmera, atuando como forças-tarefas desenhadas para resolver um específico problema, propor soluções alternativas e recomendações sobre sua implementação. Atribuições temporárias são interessantes e desafiadoras, pois aumentam a exposição da pessoa aos outros membros da organização, ampliam sua compreensão e proporcionam oportunidades de crescimento.
5. *Participação em cursos e seminários externos.* É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita através de cursos ou seminários *in-house*, com a ajuda de consultores, fornecedores etc. Modernamente, as organizações estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem a distância, em que o facilitador pode estar em outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares, como é o caso da videoconferência.³³ A British Airways utiliza o ensino a distância para treinar seus funcionários para posições de supervisão. Colaboradores localizados em diferentes países têm a oportunidade de receber treinamento de diferentes organizações sem necessidade de custos de viagens, deslocamentos e hospedagens.³⁴
6. *Exercícios de simulação.* A simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se também uma técnica de treinamento e desenvolvimento. Os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulação de papéis (*role playing*) etc. Nas análises de estudo de caso, utiliza-se a experiência de outras organizações para que a pessoa descreva e diagnostique os problemas reais, analise as causas, desenvolva soluções alternativas, selecione aquela que julgue a mais adequada e a implemente. O estudo de casos proporciona discussões estimulantes entre os participantes, bem como excelentes oportunidades para que a pessoa defenda as suas habilidades analíticas e julgamentais. Os jogos de empresas e os exercícios de dramatização colocam a pessoa no papel de ator ou participando de problemas gerenciais. Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis. Contudo, é difícil simular todas as situações reais da vida cotidiana.
7. *Treinamento (outdoor) fora da empresa.* Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe.
8. *Estudo de casos.* É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.
9. *Jogos de empresas.* Também denominados *management games* ou *business games*, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.

10. *Centros de desenvolvimento internos.* Ou *in-house development centers*, são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.
11. *Coaching.* O gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um *coach*. O *coaching* significa o conjunto de todas essas facetas.³⁵

Os dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: a tutoria e o aconselhamento.

1. *Tutoria ou mentoring.* É a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização.³⁶ A progressão na carreira requer que as pessoas sejam favorecidas por pessoas com posições dominantes na organização e que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões.³⁷

Dá-se o nome de tutoria, quando um executivo exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. Assim como um técnico de esportes observa, analisa e tenta melhorar o desempenho dos atletas, o tutor proporciona orientação na hierarquia corporativa, guia, aconselha, dá críticas e sugestões para ajudar o crescimento do colaborador.³⁸ Tutores ou mentores são executivos que se oferecem para assistir os colaboradores de várias áreas da empresa para lhes proporcionar um sistema de apoio e suporte profissional e político. Empresas como Motorola, Tenneco e Prudential promovem internamente os gerentes que fazem tutoria e são bem-sucedidos no sistema corporativo de suporte a funcionários.³⁹ Nesse sistema de suporte, o mentor guia e orienta o candidato e responde por ele nos círculos mais altos da organização. Essa ferramenta apresenta vantagens, como aprender fazendo, nas oportunidades de intensa interação e

rápida retroação no desempenho de tarefas. As maiores desvantagens são: a tendência para perpetuar os atuais estilos e práticas da organização e a capacidade do mentor/tutor ser um bom treinador. A eficácia dessa técnica repousa na capacidade do tutor. A tutoria pode ocorrer em qualquer nível da organização. Todavia, uma pessoa pode ser um excelente executivo sem que haja a criação de um ambiente de aprendizagem e de suporte para tanto.

2. *Aconselhamento de funcionários.* O gerente proporciona aconselhamento no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades. O aconselhamento se aproxima da abordagem de tutoria, mas difere em um aspecto: ocorre quando surge algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina. Quando o colaborador apresenta um comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho (ausências, atrasos, irritação, insubordinação) ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente, o gerente deve intervir. Contudo, antes que ocorra a intervenção, é imperativo que o gerente identifique claramente o problema. Se o problema de desempenho está relacionado com a capacidade do colaborador, o esforço gerencial passa a ser o de facilitador de treinamento ou de desenvolvimento. O processo de aconselhamento de funcionários exige do gerente grande habilidade de ouvir e de persuadir.

Desenvolvimento de carreiras

O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreira é uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e seqüencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados. O desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o pro-

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

AMPLIAR CONHECIMENTOS EVITA O DESEMPREGO⁴⁰

Diante da atual situação socioeconômica, as pessoas e as organizações estão mais preocupadas com os índices de desemprego do que com um fenômeno menos visível, mas muito mais grave: a erosão provocada pela diferença de velocidade que as mudanças tecnológicas estão requerendo em termos de conhecimentos e habilidades da força de trabalho e a velocidade da reaprendizagem.

O desenvolvimento rápido dos conhecimentos e habilidades é o melhor antídoto contra o desemprego e a precarização das relações de trabalho (trabalho temporário, trabalho em tempo parcial). É a velha negentropia. No ambiente de hipercompetitividade, só sobreviverão as empresas mais ágeis e que sejam capazes de se antecipar no processo de mudanças e que ponham a seu favor o fator surpresa. Essas vantagens competitivas não são permanentes e necessitam ser criadas de forma contínua. As precondições para tanto são uma visão e antecipação do futuro dos negócios do setor e o comprometimento das pessoas nesta construção. Desse ponto de vista, a única vantagem competitiva auto-sustentável são os ativos humanos. Só vão sobreviver ou se tornarão líderes de mercado as organizações que considerarem o trabalho não apenas uma utilização de braços e músculos, mas acima de tudo o desenvolvimento da mente e da emoção.

O conhecimento, cada dia mais, é um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas, o que supõe criar organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A aprendizagem das organizações torna-se a questão-chave para a criação contínua da vantagem

competitiva. Quem faz isto acontecer? Pessoas, somente as pessoas. Só o desenvolvimento do potencial humano cria essa condição. O que é afinal uma organização de aprendizagem senão um grupo de pessoas constantemente aprimorando sua capacidade de criar o futuro? Um futuro que tenha significado para as empresas e para seus funcionários. Dentro dessa filosofia, surge a necessidade de desenvolver nas empresas uma cultura que tem a pessoa como fator crítico de sucesso. Desenvolvimento do potencial humano, do seu conhecimento e suas habilidades, com autodisciplina decorrente da autonomia e da responsabilidade, é a principal missão de seus dirigentes. A realização das metas e as estratégias da empresa devem ser cada vez mais dependentes da expansão do conhecimento de seus funcionários. Como consequência, os requisitos para admissão estão cada vez mais altos, paralelamente ao grande esforço da empresa em investir em educação e treinamento. Os conhecimentos abrangem conceitos gerenciais, formação técnica, educação comportamental e educação em padrões de serviço em benefício de seus clientes. A consequência desse esforço é a maior competitividade da empresa e, para seus funcionários, maior empregabilidade. O legítimo poder de negociação da força de trabalho também crescerá na medida em que este novo cenário for sendo construído. O "capital humano" difere dos ativos físicos, pois não pode ser possuído pelo proprietário do capital, nem gerenciado como equipamento ou dinheiro. Os proprietários de conhecimento, se insatisfeitos, vão embora. E é deles que depende a inovação de produtos, processos e serviços. ☼

cesso com outros programas de GP, como avaliação do desempenho, T&D e planejamento de GP.

Os primeiros planos de desenvolvimento de carreiras adotados pelas organizações eram rigidamente formalizados e estavam voltados unicamente para as necessidades organizacionais, como um planejamento prévio e preparação antecipada dos funcionários para expansão, novos mercados e outras mudanças organizacionais. Mais recentemente, esses

planos deixaram de ser unilaterais e passaram a abranger tanto as necessidades da organização como das pessoas envolvidas.

Algumas organizações estão atribuindo gradativamente a responsabilidade pela administração de carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes todas as condições e suportes possíveis para que eles façam escolhas adequadas e sejam bem-sucedidos. Isso envolve alguns problemas nas organizações

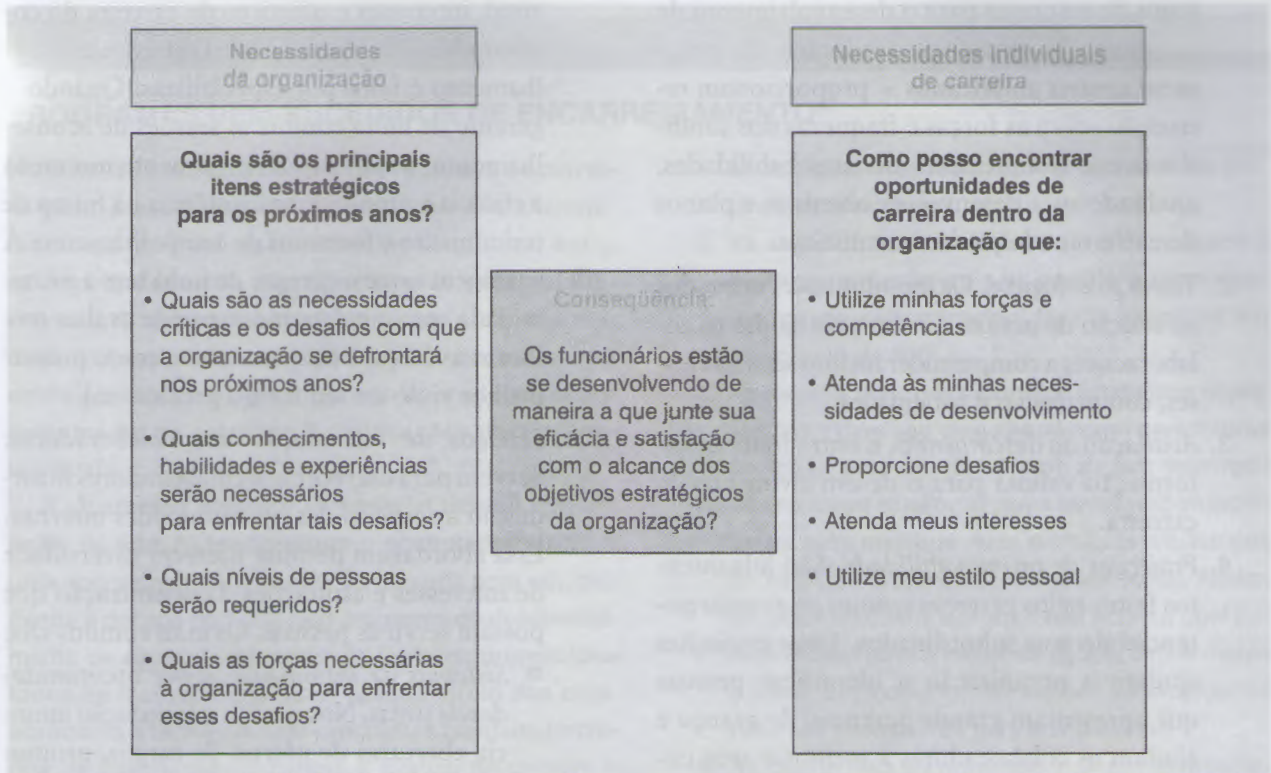


Figura 13.15. O sistema de desenvolvimento de carreiras.⁴¹

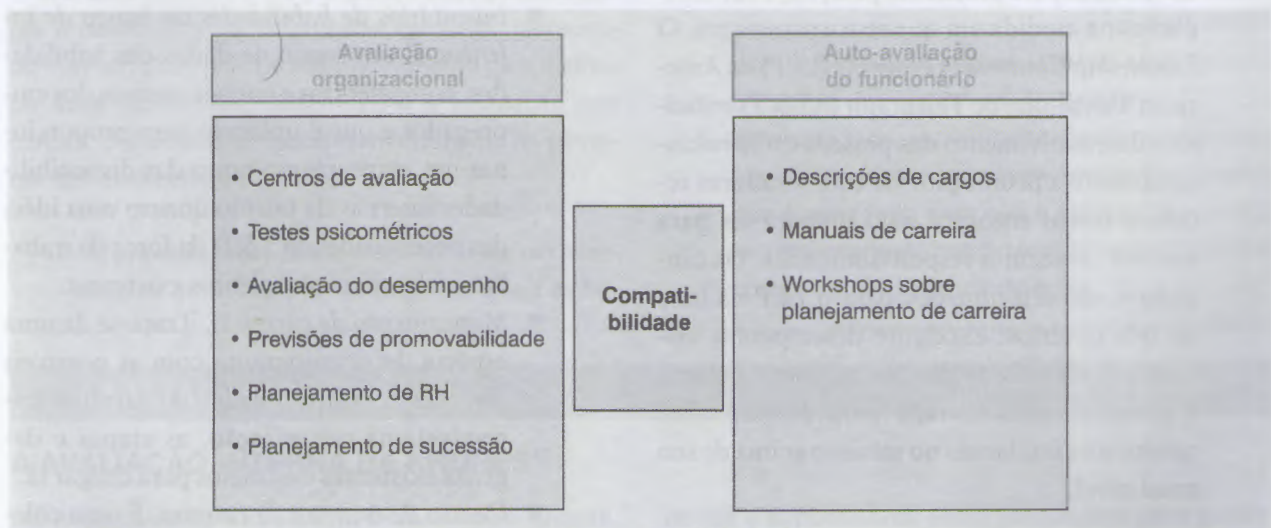


Figura 13.16. Principais ferramentas de avaliação de carreiras.

achatadas de hoje, onde as oportunidades de se movimentar verticalmente na hierarquia são bem menores do que nas organizações tradicionais e burocráticas. Os funcionários precisam de alguma orientação para desenvolver suas carreiras, seja dentro ou fora da organização.

As principais ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são:

1. **Centros de avaliação.** Utilizam as mesmas técnicas de seleção de talentos humanos, como entrevistas, exercícios dirigidos, simulações e

jogos de empresas para o desenvolvimento de carreiras. Os centros de avaliação – os *assessment centers* americanos – proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades, ajudando-os a desenvolver objetivos e planos de carreiras adequados e realísticos.

2. *Testes psicológicos.* Os mesmos testes utilizados na seleção de pessoal servem para ajudar os colaboradores a compreender melhor seus interesses, competências e habilidades.
3. *Avaliação do desempenho.* É outra fonte de informação valiosa para o desenvolvimento de carreira.
4. *Projeções de promovabilidade.* São julgamentos feitos pelos gerentes quanto ao avanço potencial de seus subordinados. Essas projeções ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os colaboradores a melhorar seus conhecimentos e experiências.
5. *Planejamento de sucessão.* Focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas na medida em que se tornam vagas. O *Leadership Continuity Program* (LCP) da American Telephone & Telegraph (AT&T) enfatiza o desenvolvimento das pessoas e não necessariamente a promoção. Os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. Os candidatos são selecionados para o LCP na base de três critérios: excelente desempenho sustentável, elevada avaliação entre seus colegas e potencial demonstrado para desempenhar quatro níveis salariais no mínimo acima de seu atual nível.

Orientação ao Pessoal

Além dessas ferramentas, existem os seguintes esquemas de orientação aos colaboradores:

1. *Aconselhamento individual de carreiras.* Com o objetivo de ajudar cada colaborador a examinar suas aspirações de carreira. O aconselhamento inclui as responsabilidades do cargo

atual, interesses e objetivos de carreira do colaborador. Na Coca-Cola e Disney, o aconselhamento é feito por especialistas. Quando o gerente de linha conduz as sessões de aconselhamento, o *staff* de RH geralmente monitora a eficácia e proporciona assistência na forma de treinamento e formatos de aconselhamento. A vantagem é que o gerente de linha tem a proximidade com o colaborador e pode avaliar melhor suas forças e fraquezas, bem como possuir melhor visão do seu futuro profissional.

2. *Serviços de informação aos colaboradores.* Servem para oferecer aos colaboradores informação a respeito das oportunidades internas. Essa abordagem permite oferecer diversidade de interesses e aspirações da organização que possam servir às pessoas. Os mais comuns são:
 - *Sistemas de informação sobre oportunidades de vagas.* Nos quais a organização anuncia aberturas de ofertas de cargos, promovendo recrutamento interno e reforçando a noção de que a organização promove de dentro.
 - *Inventários de habilidades ou banco de talentos.* É um banco de dados das habilidades, competências e conhecimentos dos empregados e que é utilizado para proporcionar um mapeamento tanto das disponibilidades internas de talento quanto uma idéia das necessidades de T&D da força de trabalho e identificar os talentos existentes.
 - *Mapeamento de carreiras.* Trata-se de uma espécie de organograma com as possíveis direções e oportunidades de carreira disponíveis na organização, as etapas e degraus existentes e os meios para chegar lá.
 - *Centro de recursos de carreira.* É uma coleção de materiais para o desenvolvimento de carreira, como biblioteca, casos, CD-ROMs, DVDs, tapes e software. A Kodak tem em sua matriz em Rochester, NY, três centros internos de carreira conhecidos como Kodak Career Services e oferece conselheiros profissionais de carreira, biblioteca, recursos instrucionais e programas formais de T&D.

GP DE HOJE

PROGRAMAS BEM-SUCEDIDOS DE ENCARREIRAMENTO⁴²

A 3M utiliza um departamento de recursos de carreira para a avaliação do desempenho e o planejamento de RH para alcançar melhor equilíbrio entre as necessidades da organização e de seus colaboradores. O departamento sistematiza e coordena o desenvolvimento de carreiras através de programas como *workshops* de gerentes e colaboradores, aconselhamento de carreiras e realocações para carreiras duais.

A gigantesca empresa aeroespacial Boeing tem um estilo de administração direto e controlador aliado a uma abordagem participativa e orientada para equipes desde a década de 1980. Seu programa de desenvolvimento de carreiras denominado *Careers*, proporciona todos os recursos que inclui acesso direto dos colaboradores a terminais com programas computadorizados de descrições de cargos e avanço na carreira e *workshops*. Além disso, o *Careers* tem intenso envolvimento dos gerentes de linha nos vários programas.

A British Petroleum (BP) encoraja seus colaboradores a desenvolver suas próprias carreiras, oferecendo-lhes um programa de desenvolvimento para melhorar suas habilidades, desempenho e satisfação nos cargos. O processo de autodesenvolvimento de carreiras tem cinco etapas:

1. Na primeira fase, cada colaborador faz um exercício de auto-avaliação para definir quais as ha-

bilidades, interesses e valores ao redor ele pretende desenvolver.

2. Na segunda fase, o colaborador é encorajado a solicitar retroação de seu gerente e supervisores, pares, subordinados, família e amigos em um círculo de 360°.
3. Na terceira fase, o colaborador estabelece objetivos tanto para seu cargo atual como para futuras posições, para decidir se melhora seu desempenho no cargo atual ou assume novas responsabilidades para melhorar suas principais habilidades ou então se movimentar horizontalmente. Assim, ele pode criar uma estrutura real sobre a qual poderá desenvolver e melhorar ações, definir metas e datas para completar tais ações e identificar os recursos necessários para completá-las.
4. Na quarta fase do processo faça-por-si-mesmo, o colaborador e seu gerente devem chegar a um consenso sobre avaliação, objetivos e planos de ação. Juntos, fazem uma listagem de verificação, para saber se o colaborador poderá alcançar seus objetivos dentro da BP ou quais as qualificações que ele deverá conquistar.
5. Na quinta fase, colaborador e gerente elaboram um planejamento de desenvolvimento pessoal que é agendado para que o colaborador possa incrementar suas habilidades e competências e completar seus planos de ação. ●

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

A AVALIAÇÃO INTERNA DA KRONES⁴³

Os executivos da subsidiária brasileira da Krones, fabricante alemã de máquinas para engarrafamento de refrigerante, sediada em Diadema, SP, passaram por um sufoco. Foram submetidos a uma verdadeira auditoria. Sentaram-se diante de psicólogos, responderam a testes, foram entrevistados e participaram de simulações de situações estressantes. O faturamento da Krones cresceu quase oito vezes. O quadro de colaboradores pulou de 110 para 1.200 e de 11 para 36 executivos. O objetivo: saber se os ge-

rentes e supervisores estão preparados para garantir o crescimento da empresa. O diagnóstico: estão, mas precisam de treinamento e aperfeiçoamento. O trabalho realizado pela consultoria Roland Berger utiliza o *management audit* – ou auditoria gerencial – para avaliar o capital humano da empresa. A vida de cada executivo é passada a limpo: sua carreira, perfil emocional e profissional, competências pessoais etc. O trabalho é parte do Programa de Avaliação de Potenciais. ●

Programas de trainees

As organizações bem-sucedidas estão investindo fortemente em programas de *trainees*, como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano a longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido a longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa. Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível da empresa; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são continuamente monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho, vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe, competências e potencial de desenvolvimento.⁴⁴

Os programas de *trainees* representam uma espécie de curto-circuito dos antigos programas de encarrei-

DICAS

PROGRAMAS BEM-SUCEDIDOS DE TRAINEES

Empresas como Acesita, Johnson & Johnson, NEC, Nestlé, Avon, Banco Itaú, Embraco, Hewlett-Packard, Copesul, Cemig, Eletrosul, Hering, Itambé desenvolvem programas de estágios para alunos de administração, engenharia, economia, ciências contábeis, computação, marketing, psicologia, comércio exterior, direito, química, farmácia, comunicação e agronomia. Na maioria, esses estágios de treinamento são contratados através do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE).⁴⁵

ramento profissional, uma vez que os treinandos são posicionados, após sua formação e desenvolvimento, em determinados pontos já avançados ao longo da carreira da empresa. Geralmente, os programas de

CASO DE APOIO

A CADEIA DE HOTÉIS HYATT⁴⁶

DeCenzo e Robbins mencionam Darryl Hartley Leonard, o presidente do grupo hoteleiro Hyatt, que ressalta a importância dos programas de treinamento para o sucesso de sua empresa. Para que sua organização seja bem-sucedida no competitivo mercado hoteleiro, ele sabe que todos os colaboradores, desde o presidente da companhia até a mais modesta arrumadeira de quartos, devem ter uma perfeita e completa compreensão da operação diária do hotel para que através de suas ações conjuntas se torne possível o encantamento do cliente.

O grupo Hyatt instituiu o programa "um dia de toque", um treinamento diário destinado a habilitar a administração a compreender melhor as atividades diárias executadas em cada hotel. O objetivo é trazer os gerentes para a proximidade da experiência direta e do contato direto com os clientes. Um gerente de compras, por exemplo, foi designado a passar o dia de trabalho como empregado de limpeza no hotel de Chicago. Durante o dia, ele encontrou um enorme obstáculo: não tinha lençóis suficientes para trocar as camas. Por quê? Porque os gerentes corporativos da matriz não costumam solicitar a compra de lençóis adicionais. O

gerente de compras levou um dia inteiro para conseguir aprovar a aquisição de lençóis e toalhas para poder retornar aos quartos. Graças à sua experiência de aprendizagem, percebeu quanta perda de tempo.

Leonard dá uma importância especial ao "dia de toque" para os colaboradores do Hyatt, pois sabe que proporcionando *insights* aos executivos em suas ações que afetam os colaboradores e, na ponta final, os clientes, as relações com os empregados e com os clientes se tornam muito melhores.

QUESTÕES

1. Utilize o processo de levantamento de necessidades de treinamento para descrever como Leonard chegou à conclusão de desenvolver o seu programa de "um dia de toque" para o Hyatt Hotéis.
2. Como você poderia avaliar a eficácia desse programa do Hyatt? O que você avaliaria? Como avaliaria?
3. Como você visualiza o programa como parte de um sistema maior? Como amarrá-lo no processo de treinamento? ●

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BANCO PLANETÁRIO

Juntos, o presidente e o diretor de RH do Banco Planetário começaram a desenhar os métodos de desenvolvimento de pessoas a serem utilizados

na empresa a fim de incentivar o processo de mudança organizacional. Quais as sugestões que você daria? ●

GP DE HOJE

EMPREGABILIDADE⁴⁷

A crise do emprego transborda no Brasil e no mundo industrializado para a crise da empregabilidade. Que bicho é esse? Resumidamente, é a falta de qualificação profissional dentro de um mercado de trabalho em ebulição. Existem vagas oferecidas que não são preenchidas devido ao “analfabetismo profissional” dos candidatos. As profissões (e qualificações) estão na muda. Quem não mudar junto com elas perde o bonde do emprego que passa. Isso vale para o chão da fábrica ou para o comando da empresa.

Sintam o baque da coisa, relatado por Roberto Macedo em seu livro *Seu Diploma, Sua Prancha*. O Grupo Catho, consultoria de RH, entrevistou 520 profissionais de média e alta gerência em São Paulo e Rio de Janeiro. Um em cada quatro deles estava desempregado. Até aí, nenhuma surpresa em tempos de *downsizing* (extinção de cargos e funções na hierarquia das empresas). O susto da pesquisa começa pela descoberta de um elo perdido da economia global: cerca de 54% dos executivos desempregados não falam inglês. Bastaria essa limitação para barrá-los, como nunca antes, nos processos seletivos das empresas de bom tutano. Ou seja: estão com a empregabilidade gravemente danificada. E mais: são desempregados com

diploma universitário, mas cerca de 41% nunca teve, por conta própria, algum curso de desenvolvimento ligado à sua profissão. E 29% não leu livro algum de interesse profissional nos últimos seis meses.

Macedo utiliza esse quadro para analisar a responsabilidade individual pelo sucesso profissional e pelo planejamento da carreira – independente dos programas de RH das empresas. Mesmo nas empresas que adotam a “gestão de carreira compartilhada”. O desenvolvimento profissional por conta própria é necessário para a preservação da empregabilidade pessoal, principalmente nas empresas que praticam o “máximo de transparência nos critérios de promoção”. Para melhorar a própria empregabilidade, Macedo recomenda que o profissional de qualquer nível deve:

1. Utilizar critérios adequados de auto-avaliação permanente.
2. Plugar-se na identificação contínua de oportunidades na empresa e fora dela.
3. Estabelecer seus objetivos de carreira, definindo um planejamento estratégico para alcançá-los.

Complicado? Só que não existe outra saída. ●

trainees estão voltados para universitários recém-formados ou no último ou penúltimo ano de sua formação escolar. Algumas empresas fazem convênios com escolas de alto nível para acompanhamento da formação escolar dos seus melhores alunos para depois integrá-los em seu quadro de colaboradores.

Desenvolvimento Organizacional

T&D lidam com a mudança das pessoas, isto é,

com a aprendizagem no nível individual. Passaremos a tratar doravante dos instrumentos de mudança organizacional, isto é, com a aprendizagem no nível de toda a organização. O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam através da assistência de um consultor interno ou externo. O DO apresenta as seguintes características:⁴⁸

1. O DO é baseado na pesquisa e ação. O que significa coletar dados sobre uma unidade (como unidade organizacional, departamento ou a organização inteira), e alimentar os colaboradores com esses dados a fim de que eles analisem e desenvolvam hipóteses sobre como essa unidade deveria ser se ela fosse excelente. Em outros termos, o DO utiliza um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (ação) e, posteriormente, um reforço positivo para estabilizar e manter a nova situação. A metodologia pesquisa-ação é utilizada pelos especialistas em treinamento das Nações Unidas em empresas do setor público e privado de países em desenvolvimento, como a estratégia mais completa de mudança organizacional.
2. O DO aplica os conhecimentos das ciências comportamentais. Com o propósito de melhorar a eficácia da organização.

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE DO

- *Desenvolvimento Organizacional* é um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e tecnologia das ciências do comportamento, incluindo ação e pesquisa.⁴⁹
- DO é a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais no esforço de longo prazo de melhorar a capacidade da organização de confrontar-se com as mudanças no ambiente externo e aumentar suas habilidades na solução de problemas.⁵⁰
- DO é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construído sobre valores humanísticos e democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.⁵¹

3. O DO muda atitudes, valores e crenças dos funcionários. Para que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças – sejam técnicas, procedurais, comportamentais, estruturais ou outras – necessárias para melhorar o funcionamento da organização.
4. O DO muda a organização rumo a uma determinada direção. Como a melhoria na solução dos problemas, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho, mudança cultural e aumento da eficácia.

O processo de DO

O DO utiliza um processo dinâmico composto de três fases distintas:

1. *Diagnóstico*. É feita a partir da pesquisa sobre a situação atual. Em geral, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico deve ser obtido através de entrevistas ou pesquisas com as pessoas ou grupos envolvidos.
2. *Intervenção*. É uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada através de *workshops* e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança.
3. *Reforço*. É um esforço para estabilizar e manter a nova situação, através de retroação. Em geral, o reforço é obtido através de reuniões e avaliações periódicas que servem de retroinformação a respeito da mudança alcançada.

Na realidade, o DO funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional. O conceito de mudança é baseado no conceito de Lewin:⁵² a mudança é um processo de descongelamento, mudança e recongelamento, como na Figura 13.17.

Técnicas de DO

O DO utiliza uma variada tecnologia. As principais técnicas de DO são:⁵³

1. *Treinamento da sensibilidade.* Também chamado treinamento da sensibilidade, constitui a técnica mais antiga e ampla de DO. Consiste em reunir grupos chamados T-groups (grupos de treinamento) e que são orientados por um líder treinado para aumentar a sua sensibilidade quanto às suas habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal. O resultado consiste em maior criatividade (menos temor dos outros e menos posição de defesa), menor hostilidade quanto aos outros (devido à melhor compreensão dos outros) e maior sensibilidade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento em trabalho.⁵⁴ Isso favorece a flexibilidade do comportamento das pessoas em relação aos outros. Em geral, é aplicado de cima para baixo, começando na cúpula da organização e descendo até os níveis mais baixos.
2. *Análise transacional (AT).* É uma técnica que visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais.⁵⁵ As relações interpessoais ocorrem através de transações. Uma transação significa qualquer forma de comunicação, mensagem ou de relação com os demais. A AT é uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois se

concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ela ensina as pessoas a enviar mensagens que sejam claras e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objetivo é reduzir os hábitos destrutivos de comunicação – os chamados “jogos” – nos quais a intenção ou o significado das comunicações fica obscuro ou distorcido. A AT assemelha-se a uma terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação com os outros para modificá-la e melhorá-la gradativamente.

3. *Desenvolvimento de equipes.* É uma técnica de alteração comportamental na qual várias pessoas de vários níveis e áreas da organização se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Ao final, a equipe auto-avalia o seu comportamento através de determinadas variáveis descritas na Figura 13.18. A idéia básica é construir equipes através da abertura de mentalidade e de ação

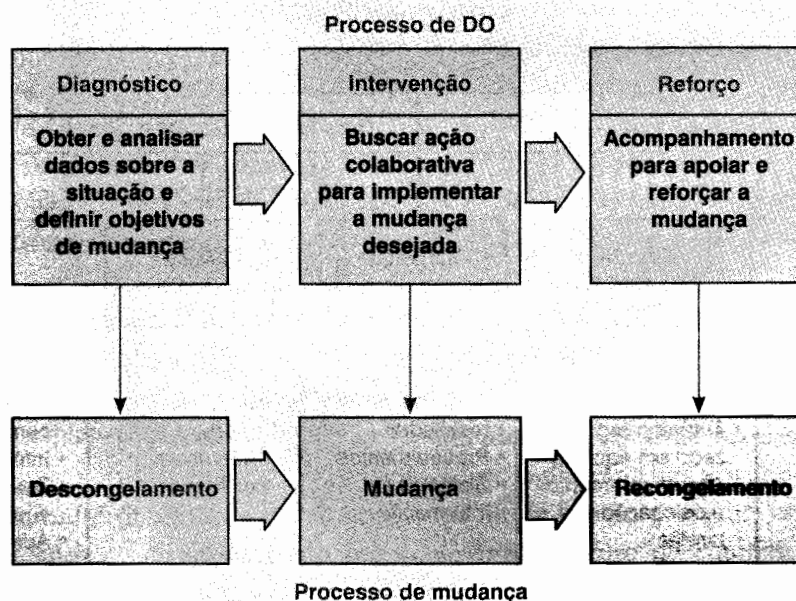


Figura 13.17. O processo de DO como um processo de mudança.⁵⁶

das pessoas. No trabalho em equipe, são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou especialidade, proporcionando uma predisposição sadia para a interação e, conseqüentemente, para a criatividade e inovação.

Muitas organizações estão transformando a sua estrutura organizacional baseada na departamentalização funcional em redes integradas de equipes na busca de flexibilização, inovação e mudança.⁵⁷ Para tanto, equipes eficazes requerem a definição clara da filosofia e missão da organização, uma estrutura organizacional flexível e participativa, sistemas organizacionais adequados, políticas organizacionais que permitam o comprometimento das pessoas e funcionários treinados com habilidades técnicas e interpessoais.

4. *Consultoria de procedimentos*: é uma técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia enormemente. A

coordenação permite certas intervenções para tornar a equipe mais sensível aos seus processos internos de estabelecer metas e objetivos, de participação, de liderança, de tomada de decisões, confiança e criatividade. O consultor trabalha com os membros da equipe para ajudá-los a compreender a dinâmica de suas relações de trabalho em situações de grupo e auxiliá-los a desenvolver o diagnóstico de barreiras e as habilidades de solução de problemas para fortalecer o senso de unidade entre seus membros, incrementar as relações interpessoais, melhorar o cumprimento das tarefas e aumentar a sua eficácia.

5. *Reunião de confrontação*. É uma técnica de alteração comportamental com a ajuda de um consultor interno ou externo (denominado terceira parte). Dois grupos antagônicos em conflito (desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade etc.) podem ser tratados através de uma reunião de confronta-

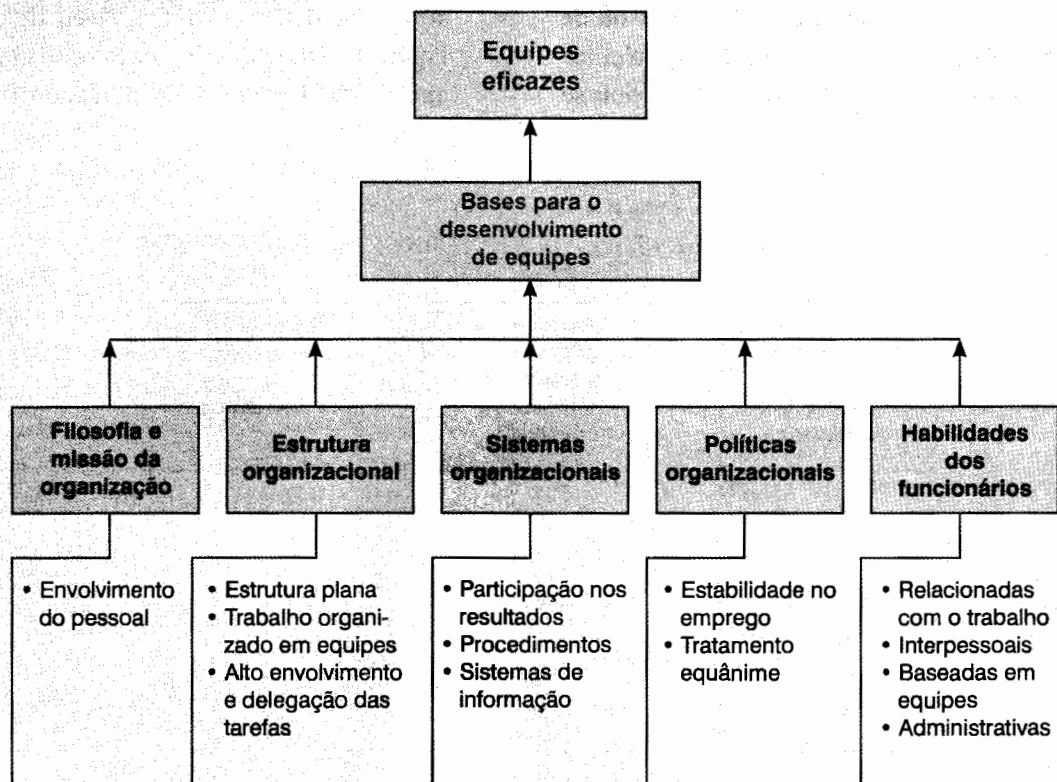


Figura 13.18. Como adequar o desenho organizacional para equipes.⁵⁸

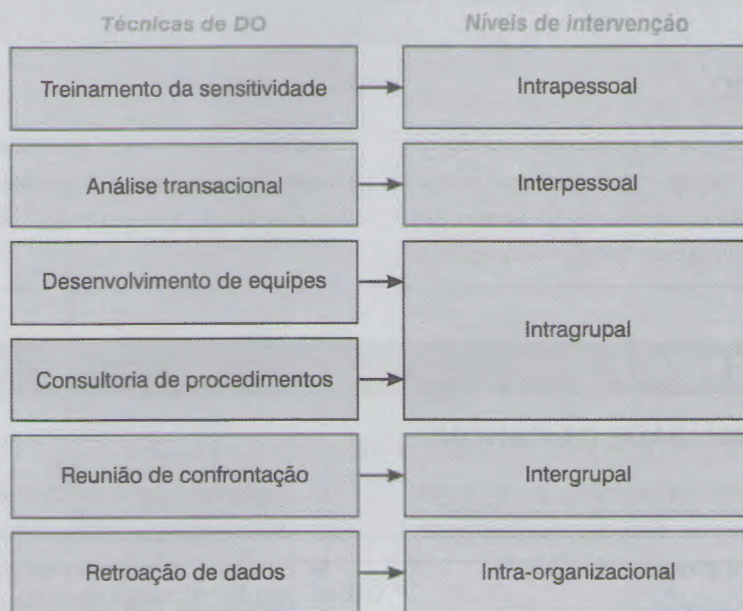


Figura 13.19. As diferentes técnicas de DO.⁵⁹

ção que dura um dia, na qual cada grupo se auto-avalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocado diante de um espelho. Nessa reunião, cada grupo apresenta ao outro os resultados daquelas avaliações e é interrogado no que se refere a suas percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo a uma posição de compreensão e de entendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas. O consultor facilita a confrontação, com total isenção de ânimo, ponderando as críticas, moderando os trabalhos, orientando a discussão para a solução construtiva do conflito e eliminando as barreiras intergrupais. A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico para melhorar a saúde da organização, incrementando as comunicações e relações entre diferentes departamentos ou equipes e planejar ações corretivas ou profiláticas.

6. **Retroação de dados (feedback de dados).** É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir

criativamente. A retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda a organização – dados que nem sempre são levados em consideração. A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas.⁶⁰ Requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informações dentro da organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam conscientizar-se das mudanças e explorar as oportunidades que geralmente se encontram encobertas dentro da organização.

As técnicas de DO são geralmente aplicadas em uma sequência definida conforme a figura acima. O ponto de partida é melhorar inicialmente a sensibilidade intrapessoal das pessoas para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. A seguir, inicia-se a formação e desenvolvimento de equipes com técnicas intragrupais, as quais se seguem as técnicas intergrupais necessárias para integrar as diferentes equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intra-organiza-

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BANCO PLANETÁRIO

Pedro Behring queria utilizar o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional juntos para estimular o processo de mudança no Banco Planetário. Isso exigiria a atuação do DRH como órgão de

consultoria interna e a contratação de um consultor externo para ajudar a organização. Quais as sugestões que você daria no caso? ●

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

O SEGREDO DA QUALIDADE DA CANON⁶¹

A Canon Corporation, empresa japonesa mundialmente conhecida pelo seu foco na qualidade, utiliza os seguintes princípios em seu esquema de T&D:

1. Desenvolver treinamento básico estruturado, prático e confiável.
2. Combinar treinamento organizado por nível com treinamento organizado por função.
3. Fazer do treinamento uma parte do plano global de desenvolvimento de RH.
4. Proporcionar sempre sistemas de *follow-up* (retroação) para que o treinamento seja relacionado com seus resultados.
5. Focalizar treinamento para apoiar a qualidade, custo e tempo.
6. Estabelecer objetivos unificados para o treinamento em todos os níveis.
7. Utilizar o treinamento através de casos e histórias, bem como combinar treinamento no cargo e em classe.

8. Desenvolver um *staff* de treinadores na companhia utilizando o pessoal excelente como instrutores.

9. Estabelecer padrões de programas para que as diferenças nas oportunidades de treinamento não ocorram entre divisões ou cargos, isto é, dar a cada um a oportunidade de aprender e a melhorar.

A Canon trabalha com competências. Quando precisa desenvolver um projeto, ela reúne pessoas de várias diferentes competências em uma equipe transitória para compor uma constelação de competências necessárias. A ênfase está na conjunção das competências para criar um produto totalmente novo e inovador. Terminado o projeto, as pessoas são reunidas em outras equipes para comporem as competências necessárias para o novo projeto. ●

cionais para definir os objetivos organizacionais a serem alcançados mediante o trabalho conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas. As evidências mostram que as mudanças que enfatizam as pessoas e a organização como um todo são mais profundas e eficazes. No fundo, o DO representa um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Uma verdadeira mudança de mentalidade como o meio mais eficaz de mudar a organização inteira.

EXERCÍCIO A Companhia Aérea Nacional⁶²

Objetivos do exercício:

1. Ilustrar como as forças para mudança e estabilidade podem ser administradas em um programa de DO.
2. Ilustrar os efeitos das técnicas alternativas de mudança na força relativa dos impulsos de mudança e forças de estabilidade.

Situação:

A divisão de marketing da Companhia Aérea Nacional (CAN) passou por duas reorganizações nos últi-

- Focaliza a organização como um todo
- Utiliza processos grupais
- Orientação sistêmica e abrangente
- Orientação contingencial
- Utiliza agentes de mudança da organização
- Proporciona retroação imediata dos dados
- Enfatiza a solução de problemas
- Estimula a aprendizagem experiencial
- Acelera o desenvolvimento de equipes de trabalho
- Focaliza as relações interativas e sociais

Figura 13.20. As principais características do DO.⁶³

mos dois anos. Na primeira, a estrutura organizacional passou da forma funcional para a matricial. Mas a estrutura matricial não satisfaz os gerentes funcionais. Eles se queixavam de que a estrutura em matriz confundia as relações de autoridade e responsabilidade. Em vista das queixas, o gerente de marketing decidiu retornar à estrutura funcional. A nova estrutura manteve os grupos de marketing e projetos, os quais eram gerenciados por gerentes de projetos, com algum pessoal de *staff*. Mas nenhum especialista funcional foi introduzido nesses grupos.

Após a mudança, alguns problemas vieram à superfície. Os gerentes de projeto queixavam-se de que não conseguiam obter assistência adequada dos *staffs* funcionais. Além da demora, tinham problemas em estabelecer relações estáveis com os membros do *staff* funcional. Como tais problemas afetavam os serviços ao cliente, os gerentes de projeto solicitaram uma mudança na estrutura organizacional, provavelmente em direção à estrutura matricial.

Diante dessas duas queixas e demandas dos gerentes funcionais e de projeto, o vice-presidente ponderou a respeito de uma nova reorganização. Para tanto, solicitou um consultor externo para ajudá-lo no plano de reorganização.

O procedimento:

1. Divida a classe em grupos de cinco a sete alunos para assumirem o papel de consultores.

2. Cada grupo deve identificar as forças de impulso e de resistência encontradas na empresa, relacionando-as abaixo:

Forças impulsionadoras:	Forças restritivas:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. Cada grupo deve desenvolver um conjunto de estratégias para aumentar as forças impulsionadoras e outro para reduzir as forças de resistência.
4. Cada grupo deve preparar uma relação de mudanças que pretende introduzir.
5. A classe deve ouvir e avaliar as recomendações de cada grupo. ●

As Aplicações de DO

A variedade de aplicações do DO – também chamadas de intervenções ou técnicas de DO – aumentou nos últimos anos. O DO começou com intervenções em processos humanos para ajudar as pessoas a compreender melhor e modificar suas próprias atitudes, valores, crenças e, como consequência, me-

lhorar a organização. Atualmente, a amplitude de aplicações do DO é impressionante em função da variedade das mudanças necessárias. Todas elas estão voltadas para proporcionar aos colaboradores a coleta de dados a fim de criar e implementar as soluções necessárias e a retroação a fim de criar condições de auto-avaliação do progresso efetuado.

O DO está intimamente relacionado com mudanças que buscam agregar valor ao negócio da organização, às pessoas e aos clientes. No fundo, o DO pode ser utilizado para uma reavaliação da estrutura organizacional, dos processos e tecnologias utilizados, dos produtos e serviços produzidos e da cultura organizacional. A Figura 13.21 mostra as possibilidades de aplicação do DO.

Além do mais, o DO tem um enorme potencial para complementar e incentivar os programas de qualidade total nas organizações, já que ambos têm vários aspectos em comum.

Além dos fatores apontados na figura acima, os programas de qualidade total devem incluir alguns

fatores que melhoram a competência individual dos colaboradores, tais como:⁶⁴

1. Educação e treinamento.
2. Um processo seletivo capaz de alinhar personalidade, educação, conhecimentos e experiência com os requisitos do cargo.
3. Métodos de trabalho estabelecidos para assegurar o melhor uso dos recursos.
4. Oportunidades para trabalhar em cargos multifuncionais e desenvolver novas habilidades.
5. Condições de trabalho com segurança e estabilidade.
6. Sistema de promoções e progressão profissional bem definido.
7. Supervisão e liderança desenhados para desenvolver os talentos de cada pessoa.

Nada melhor do que conjugar os aspectos positivos do DO e da qualidade total.

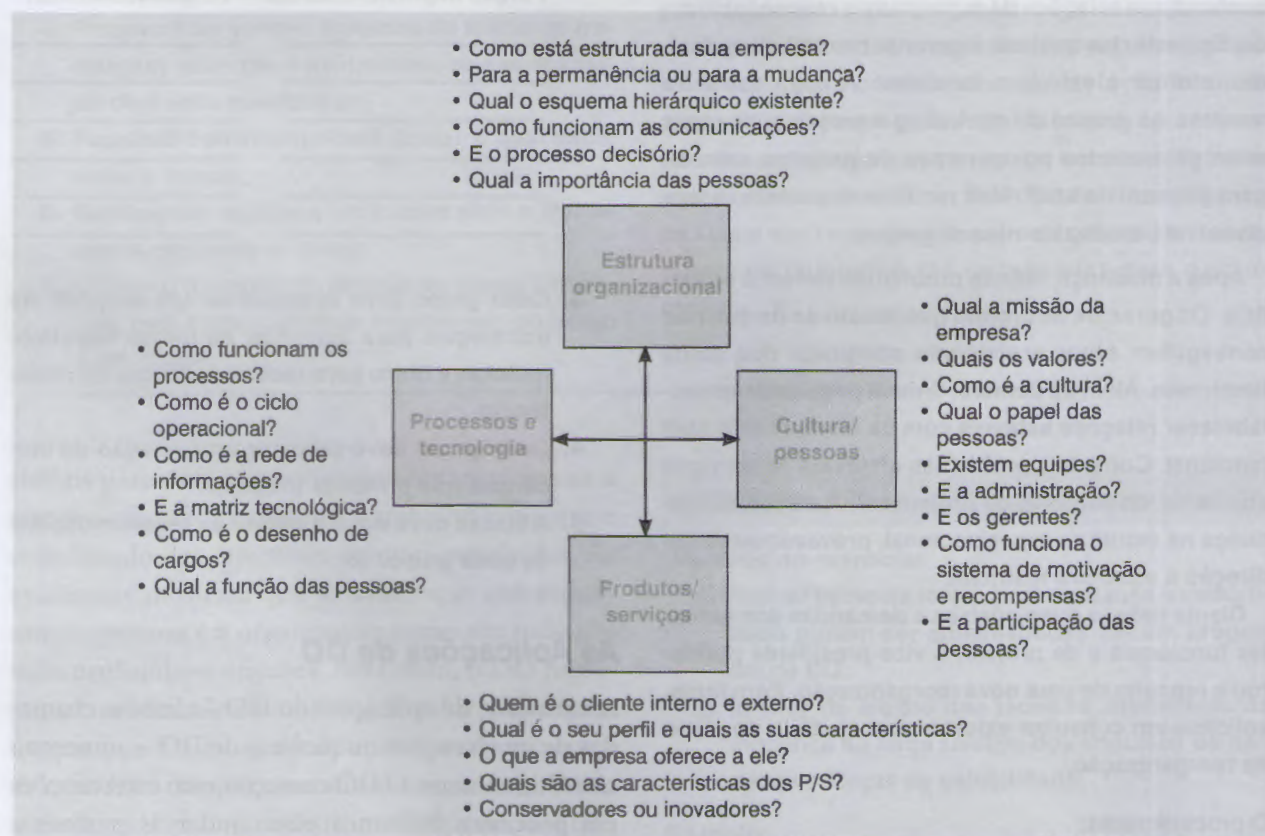


Figura 13.21. As mudanças para agregar valor ao negócio.

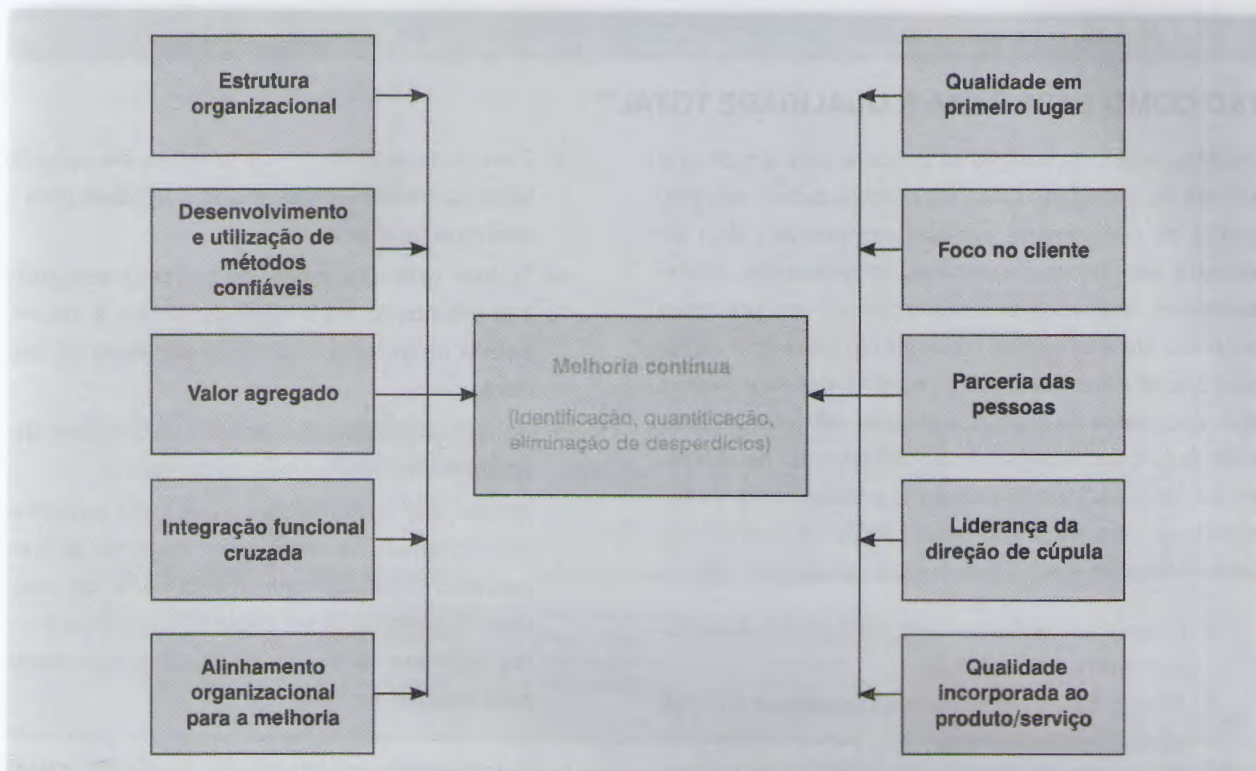


Figura 13.22. Os princípios fundamentais da qualidade total.

As limitações do DO

Embora seja um forte impulsionador da mudança e da inovação organizacional, o DO apresenta algumas limitações, como:⁶⁵

1. A eficácia dos programas de DO é difícil de ser avaliada.
2. Os programas de DO demandam muito tempo.
3. Os objetivos de DO são geralmente muito vagos.
4. Os custos totais de um programa de DO são difíceis de avaliar.
5. Os programas de DO são geralmente muito caros.

Essas limitações não significam que se deve eliminar os esforços de DO. Apenas indicam as áreas onde o programa precisa ser aperfeiçoado. Os gerentes podem melhorar a qualidade dos esforços de DO através das seguintes providências:⁶⁶

1. Ajustar sistematicamente os programas de DO às necessidades específicas da organização.



DICAS

A MELHORIA DA QUALIDADE PROPORCIONA CONSEQUÊNCIAS COMO:

1. Mudanças no ambiente dos colaboradores:
 - Pessoas mais educadas em todos os níveis organizacionais.
 - Capacidade e desejo de envolvimento na tomada de decisões.
 - Expectativas de tornar o trabalho mais agradável.
 - Aumento da importância dos fatores ambientais.
2. Mudanças no ambiente dos clientes/consumidores:
 - Necessidade de melhor qualidade, confiabilidade e responsabilidade.
 - Custos e valor agregado como considerações primárias.
 - Maior competitividade da organização.
3. Mudanças no ambiente da organização:
 - Resultados incrementados pela melhoria da qualidade.
 - Aumento da competição em termos de tempo e dinheiro.
 - Redução de perdas devido à consciência de custos.

▲ GP DE HOJE

T&D COMO BASE PARA A QUALIDADE TOTAL⁶⁷

Quando uma organização se prepara para a melhoria através da qualidade total, ela precisa definir seu programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) de maneira que sejam planejados, coordenados, implementados, avaliados e melhorados em um processo contínuo. Novos tipos de treinamento são necessários para apoiar esse processo e implementar abordagens bem-sucedidas de melhoria através de todas as pessoas dentro da organização. O treinamento deve levar em conta que a necessidade para envolvimento – e flexibilidade – é o corolário óbvio: treinar e retreinar incessantemente. Para tanto, a organização precisa:

- Investir no capital humano mais do que em equipamentos ou hardware.
- Treinar todos os novos colaboradores e retreiná-los continuamente.

- Treinar cada pessoa nas técnicas de solução de problemas para que possa contribuir para a melhoria da qualidade.
- Treinar extensivamente as pessoas seguindo sua promoção até o nível gerencial: a seguir, treinar os gerentes para que avancem na carreira.
- Utilizar o treinamento como veículo para desenvolver confiança na organização.
- Insistir que o treinamento deva ser uma responsabilidade de linha; todo programa de treinamento deve consistir basicamente de insu-
mos da linha; deve ser pilotado em muitos pontos da linha; e ser tocado substancialmente pelo pessoal de linha. ●

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BANCO PLANETÁRIO

O diretor de RH deu uma sugestão a Pedro Behring: criar uma equipe de mudanças com duas funções principais. A primeira seria estabelecer metas de mudanças e comunicá-las amplamente a todos os funcionários do banco. A segunda seria definir estratégias de mudanças e cuidar para que fossem perfeitamente compreendidas. Ao mesmo tempo, Pedro passou a fazer reuniões diárias com grupos de funcionários para conversar com eles, explicar os planos de mu-

danças e obter sua aprovação e comprometimento. A partir dessas reuniões, Pedro queria a indicação de equipes multifuncionais de qualidade e produtividade, envolvendo funcionários e gerentes de todas as unidades do banco. Mais ainda, Pedro queria colocar à disposição de cada equipe todos os meios e recursos disponíveis, como treinamento, orientação, desenvolvimento, liderança, motivação, idéias, conceitos e filosofias. ●

2. Demonstrar como as pessoas podem mudar seus comportamentos como parte do programa organizacional.
3. Modificar os sistemas de recompensas da organização para premiar os membros que mudam seu comportamento de acordo com o programa.

Sem dúvida, o papel da GP e dos gerentes de linha pode ser amplamente alavancado através de es-

forços de DO. O DO representa um dos mais promissores campos de atuação na melhoria das organizações e no desenvolvimento das pessoas.

Em resumo, os processos de desenvolver talentos influenciam fortemente os demais processos de GP. É fundamental que sejam alavancadores de resultados para os demais processos e que proporcionem meios para aumentar não somente o capital humano das organizações, mas principalmente o seu capital intelectual.

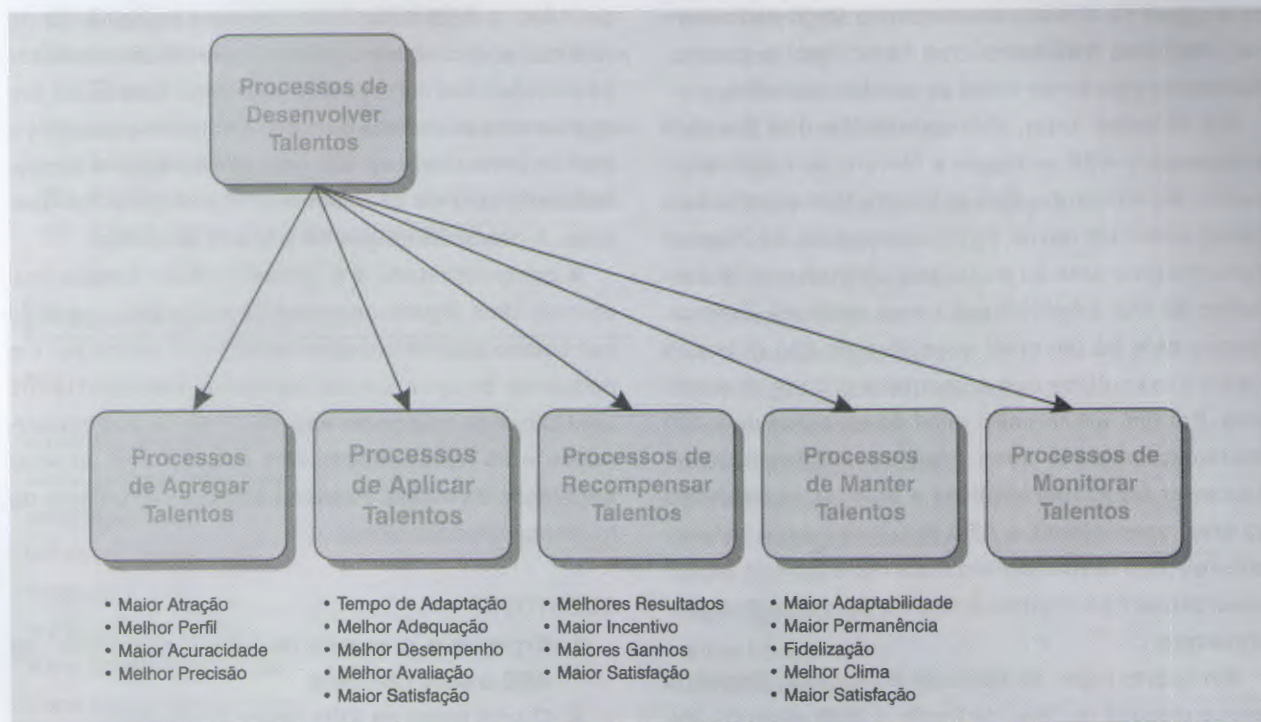


Figura 13.23. A influência dos processos de desenvolver talentos sobre os demais processos de GP.

CASO PARA DISCUSSÃO

A ASEA BROWN BOVERI (ABB)⁶⁸

Para se tornar competitiva globalmente e enfrentar um ambiente *high-tech*, as organizações modernas estão fazendo da competitividade a sua prioridade máxima. Um bom exemplo disso é a Asea Brown Boveri (ABB) uma empresa sediada em Zurique, mas que é uma empresa mundial. A ABB produz equipamentos elétricos de alta tecnologia, fatura 30 bilhões de dólares e emprega 215.000 colaboradores. O colosso fez uma “des-organização” para competir no rápido e movimentado mercado global.

Para tanto, a ABB fez quatro coisas para se tornar supercompetitiva:

1. Organizou-se em miniunidades de negócios.
2. Fortaleceu seus colaboradores através do *empowerment*.
3. Compactou sua hierarquia reduzindo níveis.
4. Eliminou o *staff* central.

Em primeiro lugar, o presidente Percy Barnevik transformou-se em 5.000 minicompanhias, cada qual

com uma média de 50 colaboradores. Cada minicompanhia funciona como um pequeno negócio altamente focalizado no consumidor e no qual o esforço de cada colaborador está totalmente centrado no seu mercado local. Cada uma das unidades de 50 pessoas escolhe o seu próprio gerente e três ou quatro representantes. Como cada unidade é perfeitamente gerenciável, torna-se fácil monitorar o que cada pessoa está fazendo, o que não é possível em unidades com muitas pessoas.

Em segundo lugar, a rapidez na tomada de decisões permite que cada uma das 5.000 minicompanhias seja autônoma com colaboradores fortalecidos (*empowerment*) e com autoridade para tomar todas as decisões do seu negócio. Isso proporciona autoconfiança e motivação para trabalhar. Se um cliente tem uma reclamação a respeito de um equipamento de US\$500.000, o colaborador tem autoridade para aprovar a sua substituição e não precisa obter aprovação dos superiores. A autoridade dada ao colaborador significa que os 5.000 negócios da ABB são assessorados por especialistas e membros

de equipes de elevado desempenho (*high performance*), altamente habilitados com capacidade e comprometimento para tomar todas as grandes decisões.

Em terceiro lugar, diferentemente das grandes empresas, a ABB enxugou a hierarquia e reduziu a cadeia de comando. Sua estrutura tem apenas três níveis administrativos (uma companhia do mesmo tamanho teria sete ou oito níveis). Há um comitê executivo da alta administração com sede em Zurique. Abaixo dele há um nível executivo de 250 gerentes locais e executivos que comandam grupos de negócios. Por fim, um terceiro nível de gerentes de 5.000 minicompanhias e suas equipes administrativas. Ao cortar fatias hierárquicas e colocar as decisões no nível operacional, a ABB fortaleceu seus colaboradores para responderem mais rapidamente às necessidades dos clientes e aos movimentos dos concorrentes.

Em quarto lugar, ao deslocar o processo decisório para o pessoal da linha de frente, a ABB eliminou seu *staff* central. Quando Barnevik assumiu a presidência

em 1980, a ABB tinha 2.000 pessoas trabalhando no *staff* da matriz com a incumbência de receber e analisar as decisões dos colaboradores de nível mais baixo. Em poucos meses, reduziu o *staff* central a 200 pessoas e o *staff* de consultoria de 800 para 25. Ao mesmo tempo, reduziu o *staff* da ABB alemã de 1.600 para 100 pessoas. A descentralização foi o brado de ordem.

A competitividade é o primeiro efeito dessas mudanças. Uma organização enxuta e achatada ocupada por colaboradores comprometidos e organizados em pequenas equipes fortalecidas (*empowerment*), cada qual capaz de responder aos movimentos dos concorrentes e às necessidades dos clientes sem esperar aprovação da matriz. Pessoas como o carro-chefe da mudança organizacional.

QUESTÕES

1. Explique o processo de “des-organização” da ABB e seus objetivos.
2. Qual o papel da ARH nesse processo?
3. Explique o *empowerment* dos funcionários. ●

Resumo do capítulo

Em um mundo caracterizado por um ambiente instável e sujeito a mudanças imprevisíveis, as organizações precisam ser ágeis e flexíveis. Uma onda de reorganizações aconteceu nas últimas décadas, no sentido de incrementar a criatividade e a inovação dentro das empresas. Aprendizagem organizacional constitui a palavra de ordem nas organizações bem-sucedidas para promover a mudança. O processo de mudança inclui o descongelamento, a mudança e o recongelamento de novos padrões. A mudança impõe novas práticas e novas soluções e exige o desenvolvimento das pessoas. Existem métodos de desenvolvimento de pessoas relacionados com o cargo atual e fora do cargo, além do desenvolvimento de carreiras e dos programas de *trainees*. Contudo, o T&D requer esforços maiores de DO. O processo de DO envolve diagnóstico, intervenção e reforço. Há uma variedade de técnicas de DO com vários níveis de intervenção.

Exercícios

1. Defina as características dos novos tempos e das novas organizações.

2. Comente a onda de reorganizações e suas causas.
3. Explique a criatividade e a inovação. Defina o processo inovador.
4. Quais as características das pessoas e organizações criativas?
5. Dê sugestões sobre como incentivar a criatividade organizacional.
6. Explique as cinco disciplinas das organizações que aprendem.
7. Explique o processo de mudança. Defina cada uma de suas etapas.
8. Explique o campo dinâmico de forças no processo de mudança.
9. O que é agente de mudança?
10. Conceitue desenvolvimento de pessoas.
11. Quais os métodos de desenvolvimento de pessoas ligados ao cargo atual?
12. Quais os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo?
13. Explique o desenvolvimento de carreiras. Como conciliar os interesses?
14. Quais as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de carreiras?
15. Quais os esquemas de orientação aos funcionários?
16. Explique alguns programas bem-sucedidos de encareiramento.

17. Explique o programa de *trainees*.
18. Como funciona o programa da cadeia de Hotéis Hyatt?
19. Conceitue DO, suas características e suas etapas como processo.
20. Explique as técnicas de DO e suas características.
21. Cite as aplicações e limitações do DO.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.afpontline.com
www.all-free-info.com
www.apqc.org
www.ark-group.com
www.astd.com
www.axialent.com
www.bambooweb.com
www.boardvantage.com
www.brainstorming.com.uk
www.brandon-hall.com
www.brint.com/km
www.ccl.org
www.centra.com
www.change-management.com
www.cio.com
www.cio.com/abcs/
www.conferenceboard.com/products/conference/cfm
www.designedlearning.com
www.directedcreativity.com
www.doubleclick.net
www.elearning.innovatia.net
www.elearningbrasil.com.br
www.engaginglearning.com
www.epss.com
www.fastcompany.com
www.fastcompany.com/magazine
www.ftknowledge.com
www.ganthead.com
www.gurteen.co
www.hmworld.com
www.horizonlive.com
www.IChangeManagement.info
www.iknowledgeManagement.ir
www.influent.com
www.innovativelearningsolutions
www.insead.edu

www.interwise.com
www.jma.org
www.jovianarchive.com
www.KM.Itoolbox.com
www.km.org
www.knowledgecenter.gateway.com
www.knowledgeplanet.com
www.knowledgepool.com
www.knowledgestorm.com
www.knowledgetree.com
www.leading.innovations.com
www.learnema.com
www.learningtree.com
www.learnlets.com
www.lerningcircuits.org
www.lg4.net
www.lguide.com
www.linezine.com
www.lotus.com
www.masie.com
www.morganintl.com
www.MyWebDesktop.net
www.parity.net
www.peoplesoft.com
www.pierce.edu
www.placeware.com
www.sloanmanagementreview.com
www.solsustainability.org
www.stalla.com
www.strategy-business.com
www.taskmap.com
www.teamspace.com
www.trainingsupersite.com
www.trends@masie.com
www.valueinnovations.com

Referências bibliográficas

1. B. O'Reilly. "How Executives Learn Now". *Fortune*, 5 de abril de 1993, p. 52-58.
2. Adaptado de: Tom Burns & G.M. Stalker. *The Management of Innovation*. Londres, Tavistock, 1961, p. 119-122.
3. Extraído do artigo: "Para onde vai a Gestão de Pessoas". *HSM Management* nº 44, maio-junho de 2004, p. 56.
4. Karl E. Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações*, Rio de Janeiro, Campus, 1998.

5. T. A. Stewart, *Capital Intellectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*, Rio de Janeiro, Campus, 1998.
6. Peter F. Drucker, *The New Relatives*, 1983.
7. Thomas Davenport & L. Prusak, *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intellectual*, Rio de Janeiro, Campus, 1998.
8. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, *Criação do Conhecimento na Empresa*, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
9. Sheila Corral, "Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business?", www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/.
10. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação*, *op. cit.*
11. Adaptado de Marc J. Rosenberg, *E-Learning: Building Successful Online Learning Organization*, Nova York, McGraw-Hill, 2001, p. 70.
12. Extraído de: Maria Tereza Gomes. "Será que Você É um Líder?". *Você S.A.*, vol. 1, nº 1, abril de 1998, p. 50.
13. Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*. São Paulo, Editora Atlas, 1998, Cap. 8, p. 272-291.
14. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas*, *op. cit.*, p. 287
15. "A Mágica...", *Veja*, editora Abril, edição 1991, ano 40 nº 2, 17 de janeiro de 2007, p. 55.
16. John R. Schermerhorn, Jr. *Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 440.
17. Fonte: Richard Daft. *Management*. Orlando, Fl., Dryden Press, 1994, p. 366.
18. James A. Stoner, R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert Jr. *Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 429.
19. Fonte: John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, *op. cit.*, p. 441.
20. Peter Senge. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Nova York, Doubleday, 1990.
21. Brian Dumaine. "Mr. Learning Organization". *Fortune*, 17 de outubro de 1994, p. 147-157.
22. Peter Senge, C. Roberts, R. Ross, B. Smith & Art Kleiner. *the Fifth Discipline Fieldbook*. Londres, Nicholas Brealey, 1994.
23. John R. Schermerhorn. *Management*, *op. cit.*, p. 442.
24. Kurt Lewin. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science*. Human Relations, nº 1, 1947, p. 541.
25. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier, 2004.
26. Fonte: Larry E. Greiner. "Patterns of Organizational Change". *Harvard Business Review*, vol. 45, maio-junho de 1967.
27. The McKinsey Quarterly, *The Psychology of Change Management*. Vide na internet: www.mckinsey.com.
28. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 245.
29. Adaptado de: Carnegie Mellon's Software Engineering Institute.
30. Leonard Nadler & Zeace R. Nadler. *Handbook of Human Resource Development*. Nova York, John Wiley & Sons, 1990.
31. Arie de Geus. *The Living Company*. Nova York, Doubleday, 1997.
32. David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 246-248.
33. Bobo Filipczak, "Distance Teamwork". *Training*, abril de 1994, p. 71.
34. Michael Emery & Margareth Schubert. "A Trainer's Guide to Videoconferencing". *Training*, junho de 1993, p. 59-64.
35. Idalberto Chiavenato. *Construção de Talentos: Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2003.
36. Commerce Clearing House. "Should Your Company Encourage Mentoring?", *Human Resources Management: Ideas and Trends*, 20 de julho de 1994, p. 122.
37. Sue Shellenbarger. "Corporate America Grooms Women Execs". *Working woman*, outubro de 1993, p. 13-14.
38. James A. Wilson & Nancy S. Elman. "Organizational Benefits of Mentoring". *Academy of Management Executive*, vol. 4, nº 4, novembro de 1990, p. 88-94.
39. Sue Shellenbarger. "Corporate America Grooms Women Execs", *op. cit.*, p. 13.
40. Extraído de: Carlos Walter Aumond. "Ampliar Conhecimentos Evita Desemprego". *Caderno de Empresas, O Estado de S. Paulo*, 19 de fevereiro de 1998, p. L 5.
41. T.G. Gutteridge, Z.B. Leibowitz & J.E. Shore. *Organizational Career Development: Benchmarks*

- for *Building a World-Class Workforce*. San Francisco, Jossey-Bass, 1993.
42. R. Tucker & M. Moravec. "Do-it-yourself Career Development". *Training Magazine*, fevereiro de 1992, p. 48-52.
 43. Extraído de: Maria Tereza Gomes. "Só Falta Ler os Pensamentos". *Exame*, edição nº 561, 6 de julho de 1994, p. 86-87.
 44. Idalberto Chiavenato. *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo, Pearson/Makron Books, 1996, p. 97.
 45. Vide na internet: www.ciee.org.br.
 46. Extraído de: David A. de Cenzo & Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 261.
 47. Extraído de: Joelmir Beting. "Empregabilidade". Caderno de Economia, *O Estado de S. Paulo*, 15 de março de 1998, p. B2.
 48. Thomas Cummings & Christopher Worley. *Organization Development and Change*. Minneapolis, West Publishing Co., 1993, p. 3.
 49. Wendell L. French & Cecil H. Bell, Jr. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1981, p. 17.
 50. John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt & Richard N. Osborn. *Basic Organizational Behavior*. Nova York, John Wiley & Sons, 1995, p. 219.
 51. Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1996, p. 736.
 52. Kurt Lewin. *Frontiers in Group Dynamics*, *op. cit.*
 53. Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas*, *op. cit.*, p. 159-165.
 54. Abraham Korman. *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971, p. 22.
 55. Eric Berne. *Jogos da Vida*. Rio de Janeiro, Artenova, 1973.
 56. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr. *Management for Productivity*. Nova York, John Wiley & Sons, 1993, p. 672.
 57. James Shonk. *Team-Based Organizations*. Chicago, Irwin, 1997, p. 35-38 e 133-140.
 58. Adaptado de: Gary Dessler. *Management: Leading People and Organizations in the 21st. Century*. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1998, p. 261.
 59. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004, p. 188.
 60. Warren G. Bennis. *Changing Organizations*. Nova York, McGraw-Hill, 1966.
 61. Tracy Daniel Connors (ed.). *The Non Profit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. Nova York, John Wiley & Sons, 1993, p. 234.
 62. Adaptado de: K.H. Chung & L.C. Megginson. *Organizational Behavior*. Nova York, Harper & Row, 1981, p. 498-499.
 63. Fonte: Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas*, *op. cit.*, p. 159.
 64. D.L. Bradford & A.R. Cohen. *Managing for Excellence*. Nova York, Wiley & Sons, 1984.
 65. W.J. Heisler. "Patterns of OD in Practice". *Business Horizons*, fevereiro de 1975, p. 77-84.
 66. Martin G. Evans. "Failures in OD Programs – What Went Wrong". *Business Horizons*, abril de 1974, p. 18-22.
 67. Tom Peters. *Thriving on Chaos*. Nova York, Alfred A. Knopf, 1987.
 68. Extraído de: Tom Peters. *Liberation Management*. Nova York, Alfred Knopf, 1992, p. 9.

PARTE VI

Mantendo Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 14
Relações com Empregados
- Capítulo 15
Higiene, Segurança e Qualidade de Vida.

DO PONTO DE VISTA DE GESTÃO DE PESSOAS, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a sua camisa.

Todos esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas ganham uma nota baixa, por se

aproximarem do modelo de ordem e de obediência às cegas, com ênfase na disciplina rígida através de regras e regulamentos impostos às pessoas para padronizar a disciplina e o seu desempenho na organização. Assim, o modelo é baseado na padronização, ou seja, trata as pessoas pela média ou mediana com padrões de generalidade, com nítido desprezo pelas suas diferenças e características individuais.

Em outras organizações, os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos, e se aproximam do modelo de autodeterminação e auto-realização das pessoas, com ênfase na flexibilidade do sistema e na motivação intrínseca das pessoas. Assim, o modelo dá ênfase à liberdade e à autonomia das pessoas, bem como privilegia a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais das pessoas.

Esta parte seis é dedicada aos processos de manter as pessoas trabalhando na organização. No capítulo 14 abordaremos os fundamentos das relações com empregados e sua importância para o bom desempenho organizacional. No capítulo 15 abordaremos os sistemas de higiene, segurança e qualidade de vida na organização, como meios de possibilitar um ambiente de trabalho agradável.

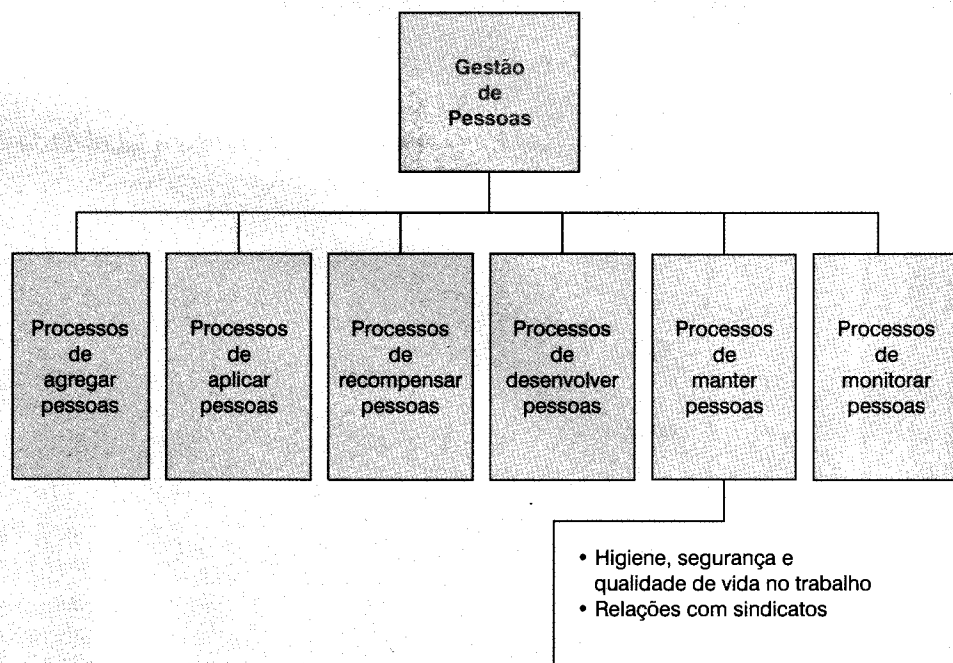


Figura VI.1. Os processos de manter pessoas.

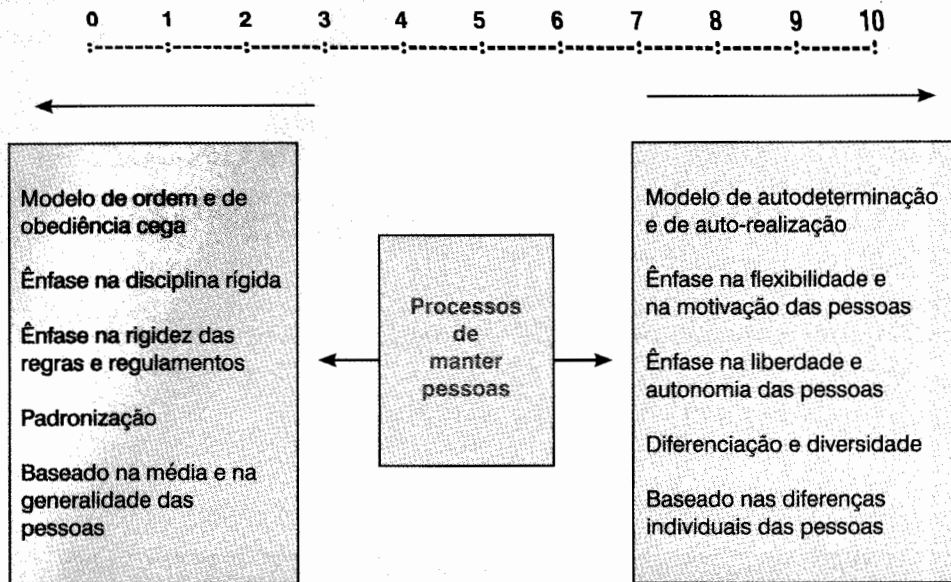


Figura VI.2. *Que Nota você daria para os processos de manutenção de pessoas em sua organização?*
 Adaptado de: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 131.

CAPÍTULO 14

RELAÇÕES COM EMPREGADOS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir os estilos de administração que moldam a Gestão de Pessoas.
- Descrever as relações da organização com os empregados.
- Compreender os mecanismos adotados para manter a disciplina.
- Definir os programas de assistência ao empregado.
- Explicar a administração de conflitos nas organizações.

O que veremos adiante

- Estilos de Administração
- Relações com Empregados
- Programas de Assistência aos Colaboradores
- Disciplina
- Gestão de Conflitos
- Arbitragem

CASO INTRODUTÓRIO

NOVAS REGRAS NA MAGNOPOWER

Quando assumiu a diretoria de RH da Magnopower Ivone Chaves não imaginara o tamanho do problema que iria enfrentar. Com a intenção de desenvolver uma administração participativa e aberta, o diretor de RH anterior não havia pensado em estabelecer critérios e regras de comportamento para os funcionários. Ao abrir demasiado o sistema, o antigo diretor permitiu a proliferação de comportamentos indeseja-

veis de alguns funcionários. Com a eliminação total de todas as regras burocráticas, as relações com empregados tornaram-se tumultuadas pelo excesso de liberdade e pela leniência na sua avaliação. A empresa virara uma verdadeira bagunça. Ivone queria colocar a casa em ordem. Era necessária a definição de regras de conduta para os funcionários. Como você agiria no seu lugar? ●

Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.

Contudo, trabalhar em uma organização requer muitas habilidades das pessoas: executar o seu trabalho, relacionar-se com colegas e superiores, atender ao cliente, focalizar metas e resultados a alcançar e, sobretudo, seguir as regras da organização e aculturar-se nela. Isto significa uma considerável dose de adaptação e integração ao contexto da organização, à sua estrutura organizacional, à sua cultura, às personalidades existentes e ao tipo de trabalho. Cada organização é única. Cada organização tem o seu estilo próprio de administração.

Estilos de Administração

A administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas. A disciplina e a motivação decorrem dessas pressuposições. Há mais de três décadas atrás, McGregor identificou dois conjuntos de pressuposições, aos quais denominou Teoria X e Teoria Y.¹ A Teoria X – a aborda-

gem tradicional – envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas. Pelo contrário, a Teoria Y – a abordagem moderna – envolve convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva. A figura abaixo permite uma visão comparativa e resumida de ambas essas pressuposições.

Na Teoria X predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor. As pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas e, portanto, precisam ser dirigidas, coagidas e ameaçadas para trabalhar. Elas representam recursos inertes que precisam ser explorados pela administração. Trata-se de uma visão míope, negativista e estereotipada. Na Teoria X, o trabalho é imposto e precisa ser motivado extrinsecamente através de pagamento e medidas de controle e segurança. As recompensas cobrem apenas as necessidades humanas de baixo nível (Maslow e Herzberg). A monitoração e o controle devem ser rigorosos e as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão e nem os subordinados devem ficar entregues às suas próprias deliberações. A cautela deve prevalecer sobre a confiança. Em geral, as pessoas são consideradas incompetentes, interesseiras e procurarão tirar vantagens se puderem. Por conseguinte, o trabalho deve ser esquematizado e fragmentado para proporcionar a simplificação das tarefas, rotinização de decisões e linhas claras de autoridade e comando hierárquico. O relógio e o cartão de ponto são essenciais para o controle. A hierarquia é a ordem natural. As regras

Teoria X	Teoria Y
• As pessoas médias têm um desprazer inerente em trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo • Como as pessoas não gostam de trabalhar, muitas delas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para o alcance de objetivos organizacionais • As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo	• A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar • As pessoas gostam de exercer auto-direção e autocontrole no alcance de objetivos com os quais estão comprometidas • Comprometimento com objetivos é uma função das recompensas associadas com o seu alcance • As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a buscar responsabilidades • A capacidade de exercer alto grau de imaginação, inovação e criatividade na solução dos problemas organizacionais é amplamente, e não estreitamente, distribuída na população

Figura 14.1. As pressuposições das Teorias X e Y a respeito da natureza humana.

são severas. O temor à punição é o estímulo primordial.

Na Teoria Y predomina o respeito às pessoas e às suas diferenças individuais. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa na sua definição e em formular os objetivos da organização. Elas podem ser criativas e gostar de assumir responsabilidades. Cada indivíduo representa uma riqueza de recursos que podem ser explorados por uma adequada administração. Na Teoria Y predomina uma visão mais aberta e humana das pessoas e da atividade laboral. As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, principalmente as de alto nível. A vida organizacional é estruturada de modo a proporcionar condições para auto-realização e satisfação das pessoas. A ordem natural é a democracia. O reconhecimento é o estímulo primordial. A autenticidade e os valores sociais são básicos. A liberdade e autonomia são sagradas. A contribuição é o resultado esperado.

EXERCÍCIO Qual é Sistema Administrativo que Predomina em sua Organização?²

Ao estudar a administração das pessoas nas organizações, Rensis Likert propõe quatro estilos administrativos, progressivamente abertos, a saber:

- 1 **Sistema autoritário-coercitivo:** onde o estilo administrativo se baseia na absoluta falta de confiança nos subordinados. Estes não se sentem livres para discutir seus trabalhos com seus superiores e são motivados negativamente pelo medo, ameaças, punições e raras recompensas. O fluxo de informação é verticalizado, de cima para baixo, enquanto a informação de baixo para cima é vista com muita desconfiança. Todas as decisões são rigidamente centralizadas na cúpula da organização. É o modelo mais fechado de administração.
- 2 **Sistema autoritário-benevolente:** onde o estilo administrativo envolve uma confiança condescendente no subordinados. Os subordina-

dos não se sentem livres para discutir seus trabalhos com os superiores e são motivados por recompensas e algumas punições reais ou potenciais. O fluxo de informação é ainda vertical, descendente e ascendente, e é visto com desconfiança. As políticas são definidas primariamente no topo da organização e as decisões, desde que previamente prescritas, são atribuídas aos níveis mais baixos da hierarquia.

- 3 Sistema consultivo:** onde o estilo administrativo envolve razoável confiança nos subordinados. Estes se sentem relativamente livres para discutir seus trabalhos com os superiores e são motivados por recompensas, punições ocasionais e algum envolvimento. O fluxo de informação flui no sentido descendente e ascendente. A comunicação de baixo para cima é aceita, algumas vezes com alguma desconfiança. As políticas genéricas e as decisões gerais são feitas no topo da organização, enquanto as decisões específicas são delegadas aos níveis mais baixos.
- 4 Sistema participativo:** onde o estilo de administração envolve total confiança nos subordinados. Estes se sentem à vontade para discutir

seus trabalhos com os superiores e são motivados por fatores econômicos, como recompensas baseadas em um sistema de compensação através da participação e envolvimento na fixação de objetivos. O fluxo de informação é descendente, ascendente e horizontal. A comunicação ascendente é aceita plenamente. A tomada de decisões é espalhada amplamente através de toda a organização e coordenada adequadamente. É o modelo mais aberto de administração.

Para Likert, na medida em que o sistema administrativo se movimenta do 1 para o 4, as necessidades humanas das pessoas dentro da organização tendem a ser mais eficazmente satisfeitas a longo prazo. Na medida em que a organização tende ao sistema 4, ela se torna mais produtiva a longo prazo. O sistema 4 repousa sobre o princípio das relações de apoio: as interações humanas com uma organização são construídas e mantidas na base da excelência e da importância das pessoas.

Utilize o gráfico abaixo, anotando como você poderia avaliar o departamento em que trabalha (em cor vermelha) e a sua empresa (em cor preta).

Que sugestões você daria para mudar esse quadro em direção ao Sistema 4? *

VARIÁVEIS	SISTEMAS			
	1	2	3	4
Processo decisório				
Sistema de comunicações				
Relações interpessoais				
Recompensas e punições				

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

MAGNOPOWER

Ivone Chaves é defensora da administração participativa. Mas também defende a existência de regras de comportamento para que as pessoas possam participar livremente, sem que isto prejudique as demais. Ao avaliar o que ocorrera na Magnopower, Ivone concluiu que houve uma passagem brusca e

súbita de um sistema 1 para um sistema 4, sem a preparação prévia das pessoas. Ao discutir o assunto com os demais diretores chegou à conclusão de que deveria trabalhar com os gerentes de linha para definir um plano de ação. Como você conduziria o plano? ■

Relações com Empregados

Os gerentes de linha supervisionam seus subordinados como parte integrante de seu trabalho. Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas pessoas conseguem administrar tais problemas por conta própria. Outras não, e tornam-se funcionários problemáticos. Lidar com funcionários problemáticos com justiça e equanimidade exige considerável tempo dos gerentes. Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações.

Muitas organizações oferecem assistência a funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu comportamento negativo. As atividades de relações com funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais.³ Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer seja sua fonte, as atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organiza-

ção: a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

Desenho de um Programa de Relações com Empregados

Para Milkovich e Boudreau, as principais decisões dos gerentes de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir:⁴

1. *Comunicações*: a organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. As comunicações devem ser de mão dupla.
2. *Cooperação*: a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento.
3. *Proteção*: o local de trabalho deve afetar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.
4. *Assistência*: a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para tanto. As pessoas devem sentir apoio e suporte da organização em suas necessidades e expectativas.
5. *Disciplina e conflito*: a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

Programas de Sugestões

O programa de sugestões é geralmente desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos empregados e recompensar aqueles que forneçam idéias que tenham aplicações práticas e gerem resultados para a organização. Quase sempre as recompensas são monetárias e o reconhecimento é público, podendo incluir também férias extras ou algum benefício especial. Os sistemas de sugestões têm sido implementados com sucesso em muitas organizações.

As linhas básicas de um programa de sugestões são as seguintes:

1. Deve haver uma comissão de avaliação das sugestões para analisar objetivamente cada sugestão e proporcionar uma razoável explicação aos colaboradores porque suas idéias fo-

ram rejeitadas. Essa comissão deve ter pessoas vindas de várias áreas e níveis da organização.

2. A implementação de sugestões aceitas e a recompensa ao colaborador que ofereceu idéias devem ser feitas imediatamente e em público. O jornal interno da organização deve publicar o reconhecimento ao colaborador e o resultado da melhoria sugerida. Exemplo e reforço são indispensáveis.
3. Deve ser avaliado o valor do benefício ou economia proporcionado à organização pela sugestão oferecida. Algumas organizações chegam a dar até 10% da vantagem ou economia decorrente da sugestão ao colaborador.

Programas de Reconhecimento

Os prêmios de reconhecimento são pagamentos ou créditos concedidos aos colaboradores ou equipes

▲ GP DE HOJE

AS POLÍTICAS DA HP⁵

Ao longo dos anos, a principal força da Hewlett-Packard (HP) foi a eficácia da comunicação – tanto descendente como ascendente – dentro da organização. Dois ingredientes básicos permitiram que isso acontecesse:

1. Gerenciamento por Caminhadas pela Empresa:
 - * Os gerentes e supervisores andam e visitam sempre pelas suas áreas sempre atentos ao que acontece nelas, não apenas no nível imediato, mas em todos os níveis abaixo para garantir uma operação bem administrada.
 - * Nossos colaboradores constituem o nosso mais importante recurso e os gerentes têm responsabilidade direta pelo seu treinamento, desempenho e bem-estar geral. Para fazer tudo isso, os gerentes devem ir até as pessoas para verificar como elas se sentem a respeito de suas atividades e para que elas se sintam impulsionadas a fazer seu trabalho de modo mais produtivo e mais significativo.
2. Política de Portas Abertas:
 - * Os gerentes e supervisores devem promover um ambiente de trabalho dentro do qual as pes-

soas se sintam livres e confortáveis, seja para obter aconselhamento individual, expressar assuntos gerais ou oferecer idéias e sugestões.

- * Todos os empregados têm o direito de discutir seus problemas com os gerentes de nível mais elevado, se em sua opinião sentem que isso é necessário. Todo esforço deve ser efetuado para evitar que um empregado sinta ou perceba intimidação dos gerentes ou algum outro meio contrário às políticas da companhia.
- * A intenção da política de portas abertas é encorajar os empregados a encarar de maneira apropriada o nível gerencial. Apropriado é definido como o nível que melhor pode atuar com a informação.
- * A política de portas abertas não deve influenciar de maneira alguma a avaliação do empregado quando a utiliza por algum motivo adverso.
- * Os empregados também têm responsabilidades – particularmente em discutir assuntos importantes com seus gerentes de maneira objetiva.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

MAGNOPOWER

Para Ivone Chaves, os funcionários da Magnopower estavam perdidos e sem uma linha de conduta a adotar. Tornava-se necessário estabelecer um programa de relações com empregados, de sugestões e de re-

conhecimento desenhado em conjunto, ou seja, com a participação dos gerentes de linha. Como você procederia no caso? ☛

DICAS

RECONHECER E RECOMPENSAR

O famoso "funcionário do mês" da McDonald's consiste em uma notícia com a fotografia colocada em todos os restaurantes para todos os funcionários e clientes tomarem conhecimento. Os funcionários da IBM que contribuem com sugestões à empresa são reconhecidos de várias formas, indo desde uma carta de agradecimento do gerente ou diretor até um prêmio que pode chegar a US\$150.000. Os programas de qualidade total utilizam intensivamente os programas de reconhecimento.

que proporcionaram contribuições extraordinárias à organização. A idéia é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais colaboradores da organização.

O prêmio de reconhecimento pode ser indicado pelo gerente ou cliente interno de um colaborador ou equipe e que deve comunicar à direção o reconhecimento pela contribuição. O prêmio de reconhecimento pode envolver uma cerimônia de celebração do sucesso do colaborador ou equipe para encorajar todos os demais a trabalharem em direção aos objetivos da organização e fornecer uma retroação altamente positiva aos colaboradores.

Programas de Assistência ao Colaborador

Freqüentemente, os gerentes de linha se defrontam com problemas de comportamento de seus subordinados e podem responder a eles de maneiras variadas. Uma delas é deixar que o próprio subordinado

resolva seus problemas por si próprio. Outra é assistir ao subordinado através de programas internos ou pondo o subordinado em contato com assistência profissional promovida pela empresa. As pesquisas mostram que a utilização de fontes externas de assistência é a maneira mais comum de resposta da organização, mas alguns tipos de aconselhamento *in-house* são usados. O aconselhamento pode variar desde uma breve conversa com o gerente até reuniões privativas com consultores profissionais no local de trabalho.

Em geral, os programas de assistência aos empregados (PAE) são estruturados para lidar com colaboradores que enfrentam problemas. Os PAE são programas apoiados pelas organizações que ajudam os colaboradores a lidar com seus problemas pessoais que interferem no desempenho de seu trabalho.

▲ GP DE HOJE

O APOIO ÀS PESSOAS

A assistência ao empregado que tem problemas pessoais não é nova. A Ford Motor Company, nos EUA, instituiu o Departamento de Ajuda Legal em 1916 para assistir seus empregados, gratuitamente, em questões legais, de seguro, investimentos, disputas judiciais, documentação, etc.⁶. Seu departamento médico tinha instalações próprias e a Escola de Inglês ensinava leitura, redação e conversação para centenas de empregados. A partir de 1920, com o fenomenal crescimento da companhia, a complexidade e os custos dos programas e a perda da influência dos gerentes de topo, esses programas foram suspensos. Só voltaram muito tempo depois. ☛

Colaboradores problemáticos

Nem todos os parceiros apresentam sinais de exce-
lência em sua atividade na organização. A gestão de
pessoas também precisa levar em conta os parceiros
que apresentam problemas e necessitam de ajuda
para resolvê-los.

Os principais sintomas de um funcionário pro-
blemático são:⁷

1. Elevado absenteísmo, maior nas 2^{as} e 6^{as} fei-
ras, antes e após feriados.
2. Faltas não justificadas.
3. Faltas freqüentes.
4. Atrasos e saídas antecipadas.
5. Altercações com colegas.
6. Negligências que provocam problemas a ou-
tros funcionários.
7. Julgamento precário de situações e decisões
erradas no trabalho.
8. Muitos acidentes estranhos no trabalho.
9. Danos e paradas de máquinas devido a negli-
gências.

10. Envolvimentos com a lei, como multas no
trânsito, embriaguez etc.

11. Má aparência pessoal.

Quase sempre, os PAEs apresentam dois compo-
nentes fundamentais:⁸

1. *Uma política escrita:* Os primeiros a tomar co-
nhecimento dos problemas das pessoas são os
colegas e os superiores. E nem sempre as pes-
soas têm a motivação suficiente para enfrentar
o problema e nem estão em condições de pro-
porcionar o apoio emocional. Uma política
escrita pode ajudá-los neste sentido e demons-
tra o apoio total da organização.
2. *Um coordenador para o programa:* Os progra-
mas devem ter um coordenador que assegure
que os procedimentos e políticas sejam co-
nhecidos e aplicados no local de trabalho. O
coordenador – que pode ser um especialista
em GP ou gerente de linha – promove a asses-
soria aos gerentes de linha, encorajando-os a
lidar com funcionários com problemas e pro-
porcionar serviços de natureza confidencial.

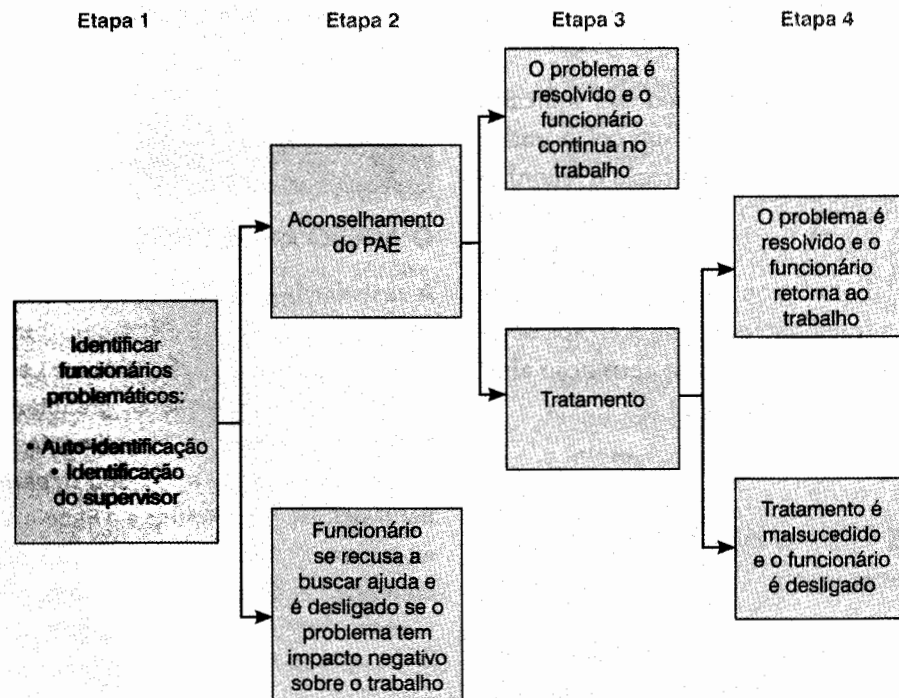


Figura 14.2. Árvore de decisões de um PAE.⁹

▲ GP DE HOJE

EXEMPLO DE PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA AO EMPREGADO – PAE¹⁰

Política: O PAE deve funcionar dentro da seguinte abordagem:

1. Vários problemas podem afetar negativamente o desempenho do funcionário no trabalho, como o uso de álcool e drogas, dificuldades familiares e distúrbios emocionais. O PAE pode assistir empregados para resolver tais problemas, desde que eles procurem ajuda.
2. O trabalho do empregado e seu futuro progresso na organização não devem ser prejudicados pelo fato de utilizar serviços do PAE.
3. Os registros sobre saúde e situação pessoal devem ser confidenciais.
4. Os afastamentos por doença devem ser seguidos por tratamento e reabilitação, como em qualquer problema de saúde.
5. Os empregados são responsáveis pelo cumprimento da orientação recebida do PAE, como recomendações e planos de tratamento.
6. Os serviços do PAE são também disponíveis para as famílias dos empregados.

Procedimentos:

1. Os empregados que requerem assistência ou que têm problemas pessoais que afetam negativamente seu trabalho devem ser encorajados a buscar voluntariamente os serviços de aconselhamento do PAE.
2. Os supervisores são responsáveis pelo atendimento a empregados com desempenho insatisfatório para ajudá-los a melhorarem seu trabalho.
 - a. Os supervisores devem encorajar os subordinados com desempenho insatisfatório a resolverem seus problemas pessoalmente ou com a ajuda dos serviços de aconselhamento do PAE. Empregados com continuado desempenho insatisfatório devem receber a disciplina formal.
 - b. Se o desempenho melhorar, nenhuma ação disciplinar será tomada.
 - c. Se o desempenho continuar insatisfatório, devem verificar se o subordinado aceita ajuda, ação disciplinar regular ou demissão. ☹

▲ GP DE HOJE

TIPOS COMUNS DE PROBLEMAS CONDUZIDOS PELO PAE¹¹

PROBLEMAS PESSOAIS (60%):	%
Financeiros (dificuldades financeiras, despesas inflacionadas)	26
Legais (conflitos legais, propriedades, compras, divórcios)	21
Químicos (dependência de álcool [10%] e de drogas [3%])	13
Saúde mental (depressão, ansiedade)	9
Familiares (relações conjugais, filhos)	8
Conjugais (dificuldades de comunicação e solução de problemas)	8
Pessoais (dificuldades com identidade, sexo e relacionamentos)	5
Saúde física	5
Diversos (problemas não-caracterizados)	6
PROBLEMAS NO TRABALHO (40%):	%
Remuneração e benefícios (pagamento de afastamentos, cobertura de seguros de saúde, férias, horas extras, aposentadoria)	22
Desempenho (disputas sobre avaliação do desempenho e ações disciplinares específicas)	19
Políticas e procedimentos (familiarização com políticas escritas)	14
Relações interpessoais (conflitos com supervisores ou colegas)	10
Aconselhamento sobre carreira	8
Transferências e promoções	7
Diversos (queixas de discriminação, problemas de reabilitação, queixas sobre condições de trabalho etc.)	21

Disciplina

A palavra disciplina significava antigamente a conformidade pura e simples das pessoas às regras e normas que a organização estabelecia porque eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Dentro desse antigo conceito, havia necessidade de um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas. Esse controle externo assentava-se exclusivamente nos meios (como horários de trabalho, proibições, comportamentos disciplinados etc.) e quase nunca se preocupava com os fins (isto é, como o alcance de metas e de resultados). Ao fiscalizar comportamentos como pontualidade, assiduidade, obediência ao chefe e ordem as organizações deixavam de lado a eficiência, a eficácia, o alcance de metas e objetivos, a adição de valor à organização, a melhoria da qualidade e da produtividade, o atendimento ao cliente, e outros aspectos de real valor para a organização.

Modernamente, o termo disciplina refere-se à condição em que as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. É o que denominamos autodisciplina ou autocontrole. Em outros termos, é o controle exercido pelas próprias pessoas envolvidas, sem necessidade de monitoração externa. As pessoas ajustam seus comportamentos às regras organizacionais, enquanto a organização monitora as metas e o alcance de objetivos. Os meios ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela organização. Desde que possam saber o que delas se espera, as pessoas se predispõem a alcançar os padrões ou regras definidos pela organização, desde que estes lhes pareçam razoáveis e adequados às suas expectativas. Assim, o desejável é que as organizações negociem com seus funcionários os parâmetros de comportamentos a adotar.

Todavia, nem todas as pessoas aceitam a responsabilidade pela autodisciplina e nem aceitam as normas do comportamento responsável. São estas pessoas que requerem algum grau de ação disciplinar extrínseca, freqüentemente denominada de punição. Trata-se de uma necessidade de impor ação disciplinar externa para estabelecer clara-

mente os limites do comportamento aceitável pela organização.

Punição é a apresentação de uma consequência indesejável do comportamento ou a remoção de uma consequência desejável que diminui a vontade de continuar o comportamento. No caso de pontualidade, os gerentes podem punir funcionários que continuam chegando atrasados ao trabalho expondo-lhes algumas consequências indesejáveis (como advertência verbal), ou a remoção de consequências desejáveis (como aumentos salariais por mérito).¹² Contudo, as punições podem ser seguidas de efeitos negativos de longo prazo, como altos níveis de absenteísmo e rotatividade.

Fatores Relacionados com a Disciplina

A disciplina deve levar em conta vários fatores importantes como:¹³

1. *Gravidade do problema*: é a seriedade ou severidade do problema, como desonestidade, agressão física ou verbal etc.
2. *Duração do problema*: é o tempo de permanência da ofensa ou violação.
3. *Freqüência e natureza do problema*: o problema pode ser um padrão novo ou a continuidade de alguma infração disciplinar. Uma infração freqüente e continuada requer uma ação disciplinar mais severa do que uma infração isolada e descontínua.
4. *Fatores condicionantes*: são as condições ou circunstâncias relacionadas ao problema. A morte de um parente próximo pode ser um elemento de leniência. O plano decidido de agredir alguém é um elemento de maior gravidade.
5. *Grau de socialização*: é o grau de conhecimento que o infrator tem a respeito das regras e procedimentos da organização e o grau de formalização das regras e procedimentos escritos e divulgados. Quando as regras são vagas e informais e há pouco conhecimento delas, a situação é diferente.
6. *História das práticas disciplinares da organização*: quais as infrações similares que a organi-

zação puniu no passado e o tratamento equitativo a ser dado.

7. *Apoio gerencial*: os gerentes devem apoiar totalmente a ação disciplinar e a aplicar na administração de seus subordinados.

Procedimentos de Disciplina

Existem alguns padrões básicos de disciplina que devem ser aplicados a todas as violações de regras da organização, sejam leves ou graves. As ações disciplinares devem incluir os seguintes procedimentos padrões:¹⁴

1. *Comunicação das regras e critérios de desempenho*: Os empregados devem ser avisados a respeito das regras e padrões da companhia e das conseqüências da sua violação. Cada pessoa e cada supervisor devem compreender perfeitamente as políticas e os procedimentos de disciplina.
2. *Documentação dos fatos*: O supervisor deve registrar as evidências que justifiquem a ação disciplinar. Essas evidências devem ser cuidadosamente documentadas para evitar qualquer dúvida, subjetividade ou arbitrariedade. Se o problema é atraso, os cartões de ponto ou de presença são necessários. O videocassete pode documentar um roubo. Uma testemunha ocular pode fundamentar um caso de insubordinação. Toda pessoa deve ter oportunidade de refutar a evidência e apresentar documentação em sua autodefesa.
3. *Resposta consistente à violação das regras*: O empregado deve sentir que a aplicação da disciplina é consistente, previsível e sem qualquer discriminação ou favoritismo. Isto não significa que todos os empregados devam ser tratados exatamente da mesma maneira. Um empregado com vários anos de casa e excelente folha de serviços que viola uma regra pode ser punido mais brandamente do que um novo funcionário que violou a mesma regra. Mas, se dois recém-admitidos violaram a mesma regra, deverão ter a mesma punição.

DICAS

COMO DESENVOLVER UMA POLÍTICA DISCIPLINAR¹⁵

1. Defina uma política disciplinar claramente por escrito.
2. Busque o apoio da alta administração e obtenha sua inteira aprovação.
3. Comunique a política a todos os empregados utilizando múltiplas mídias. A inclusão apenas no manual do empregado não é suficiente. A comunicação ativa, treinamento sobre ética, reuniões departamentais e seminários com empregados devem aumentar a atenção sobre a política e focalizar o comprometimento da empresa com o comportamento ético.
4. Proporcione um sistema de relatórios aos supervisores para acompanhar os empregados que requerem atenção. Designe uma pessoa para ouvir as queixas iniciais dos empregados e faça o sistema funcionar.
5. Faça com que os empregados se reportem anonimamente. Dê garantias aos empregados de que eles serão protegidos de retaliação por qualquer membro da organização. Faça essa garantia para valer.
6. Desenvolva um processo formal de investigação e comunique ao empregado as informações exatas dos relatórios.
7. Se a investigação sobre o empregado suspeito é positiva, tome pronta ação para corrigir o comportamento errado. Após o resultado da investigação, comunique-a imediatamente ao empregado faltoso. Os empregados podem perder a confiança na política se perceberem que ela não tem continuidade.
8. Proporcione um processo de apelo para o empregado insatisfeito com o resultado da investigação inicial. Ofereça um advogado (do DRH) para assistir o empregado que quer apelar de um resultado desfavorável a ele.
9. Uma política disciplinar bem-sucedida requer mais do que um simples procedimento escrito. Ela requer comprometimento de toda a organização, do topo até a base. É esse comprometimento que cria um ambiente ético de trabalho.

A ação disciplinar deve seguir três linhas fundamentais:¹⁶

1. *A ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva.* O objetivo da ação disciplinar deve ser o de corrigir o comportamento indesejável do funcionário e não simplesmente puni-lo. A punição deve ser a ação final e última de qualquer ação disciplinar. A ação corretiva está dirigida ao futuro desempenho, enquanto a ação punitiva está relacionada com o passado que já se foi.
2. *A ação disciplinar deve ser progressiva:* embora toda ação disciplinar deva variar de acordo com a situação, ela deve ser sempre progressiva. Deve começar com uma advertência verbal, seguida por uma advertência escrita, suspensão e, nos casos mais sérios e incorrigíveis, demissão do funcionário.
3. *A ação disciplinar deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa.* A ação corretiva deve também ser preventiva. Sua resposta deve ser rápida, consistente com a infração cometida, em termos impessoais e de impacto direto.

Disciplina Progressiva

A disciplina progressiva é a forma mais utilizada de procedimento disciplinar. Consiste em uma série de intervenções progressivas e paulatinas que dão ao colaborador a oportunidade de corrigir seu comportamento antes que seja desligado da organização. O procedimento de disciplina progressiva tem vários passos de advertência, cada um dos quais envolve uma punição que aumenta em severidade conforme o comportamento indesejável persista.¹⁷ Se o funcionário não responde adequadamente a essas advertências progressivas, a penalidade será a sua demissão por justa causa.

Geralmente, o sistema de disciplina progressiva utiliza três a cinco etapas. Pequenas violações das políticas da organização – como fumar em locais proibidos, atrasos constantes ao trabalho, negligência no trabalho – requerem intervenções do gerente, que aplica os passos iniciais do processo.

O procedimento de disciplina progressiva mais comum envolve quatro etapas:

1. *Advertência verbal:* o colaborador que comete uma infração pequena às regras da organiza-

Advertência verbal	Advertência escrita	Suspensão	Demissão
O funcionário comete uma falta grave.	O funcionário comete outra falta grave semelhante.	O funcionário comete mais outra falta grave semelhante.	O funcionário comete mais outra falta grave semelhante.
Recebe uma advertência verbal do seu superior para que não repita outra falta semelhante, senão terá uma punição mais severa.	Recebe uma advertência escrita, a qual adverte que se repetir novamente a falta grave terá punição mais severa.	Recebe uma suspensão do trabalho, sem remuneração, por uma semana. Recebe também outra advertência escrita de que mais uma falta grave semelhante provocará sua demissão da empresa.	É demitido da empresa por justa causa.

Figura 14.3. Disciplina progressiva em quatro etapas.

ção recebe uma advertência verbal do seu gerente e é avisado de que, se o problema continuar dentro de um determinado período de tempo (uma semana ou um mês), haverá uma punição mais severa para a violação.

2. **Advertência escrita:** o colaborador que comete a mesma infração em um certo período de tempo recebe uma advertência escrita do seu gerente. Esta advertência é arquivada nos registros da sua pasta individual como documentação. Se o colaborador não conseguir corrigir seu comportamento dentro de um certo período de tempo poderá receber um tratamento mais severo, como uma segunda advertência escrita mais contundente.
3. **Suspensão:** o colaborador não consegue corrigir seu comportamento indesejável em um certo período de tempo ou comete novamente a mesma infração recebe uma suspensão do trabalho, sem remuneração, por um determinado tempo, como uma semana. Recebe uma advertência escrita final do seu gerente comunicando a suspensão e avisando que uma nova violação redundará em demissão sumária por justa causa.

4. **Demissão:** o colaborador volta a cometer a mesma violação à regra, dentro de um determinado período de tempo e é demitido por justa causa por seu gerente.

Todo o procedimento é feito pelo gerente, que dá ao colaborador oportunidade para corrigir seu comportamento, antes de puni-lo mais severamente com a demissão. As infrações podem ser catalogadas em duas categorias: as violações leves e as violações graves, conforme a Figura 14.4.

Disciplina Positiva

Em muitas situações, a punição não consegue motivar o colaborador a mudar seu comportamento indesejável. Ao contrário, a punição pode provocar ressentimento ou medo no colaborador. Como a disciplina progressiva coloca ênfase na punição, ela pode encorajar o colaborador a enganar seu supervisor ao invés de corrigir suas ações. Para evitar isso, algumas organizações adotam a disciplina progressiva juntamente com a disciplina positiva. A disciplina positiva é um procedimento que encoraja o colaborador a monitorar seu próprio comportamento e assumir

Faltas leves	Faltas graves
• Atrasos • Faltas ao trabalho • Fumar em locais proibidos • Incompetência • Violação de regras de segurança • Dormir no trabalho • Violação do código de vestuário • Falta de atenção ao trabalho • Agressão verbal	• Uso de drogas no trabalho • Desonestidade • Furto ou roubo • Desrespeito ao supervisor • Sabotagem das operações da empresa • Alcoolismo exagerado • Insubordinação • Desempenho precário • Agressão física

Figura 14.4. Categorias de infrações.

responsabilidade pelas conseqüências de suas ações. Ela é similar à disciplina progressiva no sentido em que ambas utilizam uma série de passos ou etapas que aumentam em termos de urgência e severidade até que a última etapa termina com a demissão sumária. Na prática, a disciplina positiva substitui a punição da disciplina progressiva por sessões de aconselhamento entre colaborador e gerente. Essas sessões focalizam o que o colaborador deve aprender com os erros passados e iniciar um plano pessoal para fazer uma mudança positiva em seu comportamento. Ao invés de depender de ameaças e punições, o gerente utiliza suas habilidades de aconselhamento para motivar o colaborador a mudar. Ao invés de atribuir culpa ao colaborador, o gerente enfatiza a solução colaborativa de problemas. Assim, a disciplina positiva transforma o papel do gerente de adversário para conselheiro.¹⁸

O procedimento de disciplina positiva de quatro etapas começa com uma primeira sessão de aconselhamento entre colaborador e gerente, que termina com uma solução ao problema, feita verbalmente e que seja aceitável pelas partes envolvidas. Se a solução não funcionar, o gerente e colaborador se reúnem novamente para discutir por que a solução falhou e desenvolver um novo plano e esquema de

▲ GP DE HOJE

ACONSELHAMENTO DAS PESSOAS

Para preparar adequadamente os gerentes para aconselharem os colaboradores, as organizações complementam a disciplina positiva com programas de treinamento desenvolvidos pela própria área de RH ou por organizações externas. A Union Carbide começou a utilizar a disciplina positiva em suas fábricas a partir de 1970. Os gerentes recebem um programa de dois dias de treinamento para se familiarizar com as políticas e práticas de disciplina positiva e as habilidades e autoconfiança para utilizá-la eficazmente. O treinamento fez com que os gerentes deixassem sua tendência a reagir aos problemas de desempenho de maneira punitiva. Os gerentes recebem treinamento para documentar suas discussões de maneira a se basear em fatos e permitir defesa adequada.¹⁹

▲ GP DE HOJE

AJUDANDO A MELHORAR O DESEMPENHO

Algumas organizações dão ao empregado um dia de decisão fora do trabalho, com remuneração, para que ele desenvolva um plano pessoal para melhorar seu desempenho.²⁰ Este aspecto cria resistências nos supervisores, pois muitos deles acham que isso recompensa o empregado pelo mau desempenho. Alguns suspeitam que certos empregados até provocam intencionalmente um dia de folga remunerado. A Union Carbide acredita que um dia de folga pago é mais eficaz e barato do que a suspensão sem remuneração usada na disciplina progressiva, por três razões:²¹

1. Quando o empregado retorna da suspensão sente raiva ou apatia, o que pode reduzir sua eficácia no trabalho ou então fazer sabotagem contra a empresa.
2. O pagamento de um dia de decisão evita que o empregado pareça um mártir aos olhos dos colegas e que o problema individual se transforme em um problema grupal.
3. O pagamento do dia de decisão mostra a boa-fé do supervisor e reduz as chances de que o empregado adote uma solução errada que poderá causar sua demissão.

tempo para solucionar o problema. Na segunda etapa, uma nova solução de consenso é feita por escrito. Se não ocorrer melhoria no comportamento, a terceira etapa é uma advertência final ao empregado, sob o risco de ser demitido. Ao invés de suspender o colaborador sem remuneração – como acontece na disciplina progressiva –, esta terceira etapa dá ao colaborador algum tempo para avaliar sua situação e pensar em uma nova solução. Ao fazê-lo, ele é encorajado a examinar por que a solução atual e anterior não funcionaram. A quarta etapa é a demissão do colaborador.

As duas principais limitações da disciplina positiva são:

1. Custos de treinamento das habilidades de aconselhamento dos gerentes.

2. Tempo de trabalho dedicado às sessões de aconselhamento entre gerente e colaborador.

Os colaboradores preferem a disciplina positiva à disciplina progressiva, pois se sentem tratados com mais respeito e consideração. O aconselhamento resulta em maior boa vontade em corrigir o comportamento indesejável. Os gerentes também a preferem por que ela afasta o papel de disciplinador. Além disso, o aconselhamento produz relações de melhor qualidade com os subordinados do que a disciplina e permite que o gerente faça intervenções mais rápidas e prontas para corrigir um problema, evitando uma confrontação até que o problema tenha sido resolvido através da disciplina progressiva. Em empresas como Union Carbide, General Electric e Procter & Gamble, a disciplina positiva reduziu o absenteísmo e evitou greve dos empregados.²²

Direito de Apelo

Em princípio, todo colaborador é bom até que se prove o contrário. E toda pessoa deve ter o direito de apelar de uma decisão injusta. Muitas organizações que mantêm uma política de abertura com seus funcionários, proporcionam um mecanismo para que eles tenham condições de falar a respeito de suas reações às decisões superiores que porventura causem a percepção de que sejam injustas. Para tanto, existem procedimentos de apelo que permitem que os colaboradores falem sobre suas reações às decisões e políticas que a organização adota. Os procedimentos variam de uma organização para outra. Em muitas delas, existe o programa de portas abertas, que são mais informais. Mas, o aspecto comum é que toda pessoa tem o direito de ter livre acesso direto a algum gerente ou executivo na organização.

Estágio	Absenteísmo	Comportamento genérico	Desempenho
Inicial	Atrasos. Saídas antecipadas. Ausência das situações de trabalho. "Bebo para reduzir tensão"	Queixas dos colegas pelo outro não fazer sua parte. Reações exageradas. Queixas por não se sentir bem. Faz afirmações não verdadeiras	Comete erros freqüentemente. Falha nos prazos. Baixa eficiência no trabalho
Médio	Faltas freqüentes por motivos vagos ou implausíveis. "Sinto culpa por beber." "Tenho tremores"	Mudanças perceptíveis. Faz afirmações inseguras. Evita colegas. Empresta dinheiro de colegas. Hospitalização freqüente. Pequenos acidentes repetidos	Críticas do chefe. Deterioração geral. Falta de concentração. Lapsos de memória. Advertências do chefe
Médio avançado	Faltas prolongadas e freqüentes. Não retorna após o almoço. "Não tenho vontade de comer." "Não quero falar"	Comportamento beligerante e agressivo. Problemas domésticos interferem no trabalho. Dificuldades financeiras. Hospitalização mais freqüente. Resignação: não quer discutir seus problemas. Problemas com a lei na sua comunidade	Poucas expectativas. Ação disciplinar punitiva
Quase terminal	Ausências imprevistas prolongadas. "Meu trabalho interfere em minha bebida"	Provavelmente bebe no trabalho. Completamente dependente. Hospitalização repetida. Sérios problemas financeiros. Sérios problemas familiares: divórcio	Desequilibrado. Incompetente. Enfrenta a demissão ou hospitalização

Figura 14.5. Padrões de mau comportamento.²³



DICAS

ACONSELHAMENTO DE COLABORADORES²⁴

O aconselhamento de colaboradores requer os seguintes cuidados:

1. *Documente o problema de desempenho.* Registre os comportamentos específicos de trabalho (como absenteísmo, atrasos, baixa qualidade), em termos de datas, tempos e o que aconteceu. Isto proporciona dados objetivos.
2. *Lide com objetividade, justiça e equidade com o colaborador.* Trate cada colaborador como todos os demais. Os assuntos discutidos devem focalizar o comportamento do desempenho e não a pessoa em si.
3. *Confronte o desempenho apenas com os fatos.* Focalize apenas as coisas que afetam o desempenho. Se o problema é pessoal, conduza-o a um especialista no assunto.
4. *Ofereça assistência para ajudar o colaborador.* Indicar o problema apenas não é um propósito útil, pois aguça a defensividade do colaborador. Faça um esforço para que ele perceba que você está do lado dele.
5. *Espere por defensividade e resistência à retroação.* É da natureza humana, apresentar retroação construtiva ou negativa. Se a discussão pode ser desconfortável para o funcionário, seja bastante objetivo e claro.
6. *Faça o colaborador perceber o problema.* O colaborador deve assumir a responsabilidade de seu comportamento e a buscar meios de corrigir o problema.
7. *Desenvolva um plano de ação para corrigir o desempenho.* Se o colaborador assumiu o problema, desenvolva com ele um plano de ação para corrigir o problema. Seja específico a respeito do que fazer e quais recursos são necessários para isto.
8. *Identifique resultados para corrigir o problema.* Você deve informar quais são as consequências se o colaborador não seguir o plano de ação.
9. *Monitorize e controle o progresso.* Avalie o progresso do colaborador. Forneça retroação do que você está observando. Reforce esforços positivos.



GP DE HOJE

POLÍTICA DE PORTAS ABERTAS

A política de portas abertas da IBM é muito admirada e copiada. Qualquer funcionário pode acessar qualquer dirigente ou seu supervisor direto, incluindo o presidente, e pedir sua opinião sobre uma queixa ou qualquer problema que preocupe o funcionário. O executivo consultado deve conduzir uma investigação aberta sobre o assunto e providenciar uma resposta dentro de um determinado período de tempo. Um funcionário insatisfeito com a sua avaliação de desempenho, por exemplo, pode pedir uma segunda opinião de outro gerente. A política de portas abertas tem duas grandes vantagens: faz o funcionário sentir-se mais seguro e integrado à empresa e torna os gerentes menos arbitrários em suas decisões. Outras organizações utilizam programas mais flexíveis e informais. Transparência e abertura são fundamentais.



DICAS

OMBUDSMAN²⁵

A palavra ombudsman, de origem sueca, designa o funcionário que atua como advogado do público nos conflitos entre o cidadão e o Estado. Tal função se estendeu também, nos últimos tempos, às empresas (públicas e privadas) onde o ombudsman funciona como canal de comunicação e fiscalização entre os consumidores, empregados e diretores da empresa.

A figura do ombudsman emerge como um ouvidor ou um mediador entre o público em geral e o Estado ou empresas, etc. Para exercer essa posição, o funcionário deve ter estabilidade (cuja forma varia) que lhe garanta o livre exercício da crítica e fiscalização dos poderes constituídos. No Estados unidos, tal figura é bastante disseminada, principalmente em jornais e cadeias de comunicação. No Brasil, já existe em algumas empresas e em jornais, e no serviço público surgiu pela primeira vez em Curitiba, onde em 1986 foi criado o cargo de ouvidor municipal.

EXERCÍCIO O Trabalho Esporádico e Contingencial²⁶

O trabalho esporádico e o trabalho em tempo parcial estão em alta na porcentagem de empregos. Faça um levantamento do trabalho em tempo parcial nas empresas, através de consultas a jornais, revistas, estatísticas do IBGE e dados do governo, Internet etc. Com esses dados, forme um grupo de trabalho em sala de aula, mostre aos seus colegas o resultado e discuta as informações obtidas, obtenha e analise as idéias do grupo, as implicações pessoais e sociais e prepare uma sessão de diálogo com a classe, na qual o grupo será dividido em quatro subgrupos, cada qual defendendo as seguintes posições:

1. Como Diretor de RH de uma grande empresa varejista de roupas que pretende admitir trabalhadores esporádicos.
2. Como proprietário de uma loja de discos e CDs que precisa admitir empregados esporádicos para o último trimestre do ano.
3. Como administrador recém-formado na universidade e convidado a trabalhar temporariamente em uma empresa varejista de roupas.
4. Como pessoa casada e com dois filhos e que trabalha como empregado esporádico em uma loja de discos e CDs.

As questões a serem respondidas são:

- Para os subgrupos 1 e 2: O que a força de trabalho esporádica representa para minha empresa?
- Para os subgrupos 3 e 4: O que o trabalho esporádico significa para mim? •

Gestão de Conflitos²⁷

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antago-

nismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão). Assim, o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações. Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo.

▲ AVALIAÇÃO CRÍTICA

A VIDA É UMA LUTA RENHIDA. VIVER É LUTAR

É o que dizia nosso poeta Gonçalves Dias. A vida de uma pessoa é um constante defrontamento com conflitos, muitos dos quais são tratados de uma maneira saudável até a sua completa resolução. Outros conflitos infernizam a vida da pessoa ou do grupo durante muito tempo. A resolução de um conflito conduz a novos e diferentes conflitos e assim, indefinidamente. Uma das maneiras de avaliar a eficácia da solução é verificar qual é o caráter dos novos conflitos que dela decorrem. •

Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intra-organizacional e interorganizacional.

O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

1. *Conflito percebido*: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito exis-

te por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.

2. *Conflito experienciado*: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
3. *Conflito manifestado*: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.

Condições Antecedentes dos Conflitos

Existem dentro das organizações certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar

percepções entre pessoas e grupos, as quais pre-dispõem ao conflito. Recebem o nome de condições antecedentes por constituírem as razões dos conflitos.

Basicamente, existem quatro condições antecedentes dos conflitos:

1. *Ambigüidade de papel*: quando as expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis.
2. *Objetivos concorrentes*: como decorrência do crescimento da organização os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos. Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir: tem a sua própria linguagem, modo de pensar e de trabalhar e objetivos a atingir. Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização. Daí a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.
3. *Recursos compartilhados*: os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade

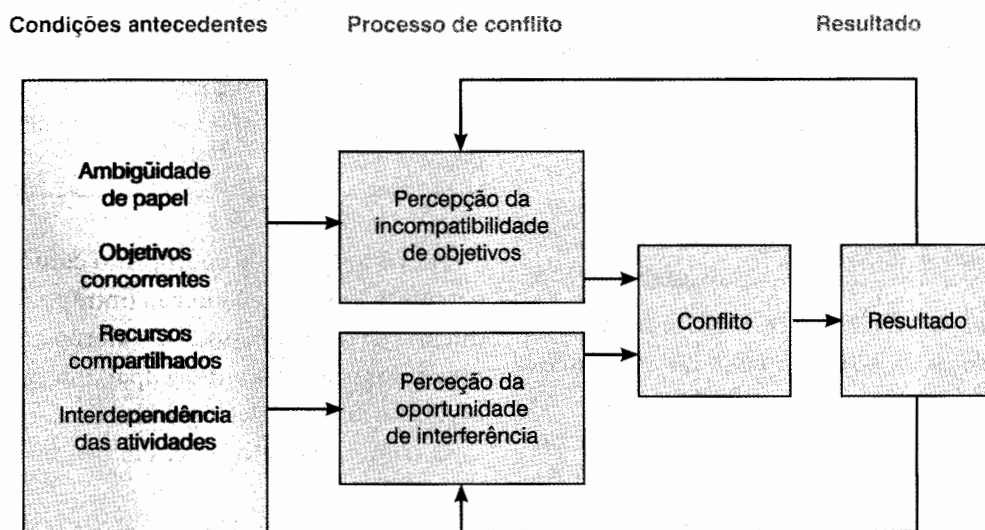


Figura 14.6. As condições antecedentes do conflito e as percepções resultantes.

fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização, como o capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, um outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus. Isso provoca a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.

4. Interdependência de atividades: as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize a sua ou alcance o seu. Todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira. Quando os grupos são altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

O Processo de Conflito

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. As condições antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados e interdependência) criam as condições para a ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência) e passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra e se engaja em um comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de defesa ou de reação da outra. Dessa reação (que pode ser positiva ou negativa), pode haver uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução.

Episódio de conflito refere-se às etapas do processo em que as partes interagem conflitivamente, como a percepção do conflito, o comportamento de conflito de uma das partes, a resolução e o comportamento da outra parte. Dentre essas etapas do processo, o comportamento de conflito merece uma explicação melhor.

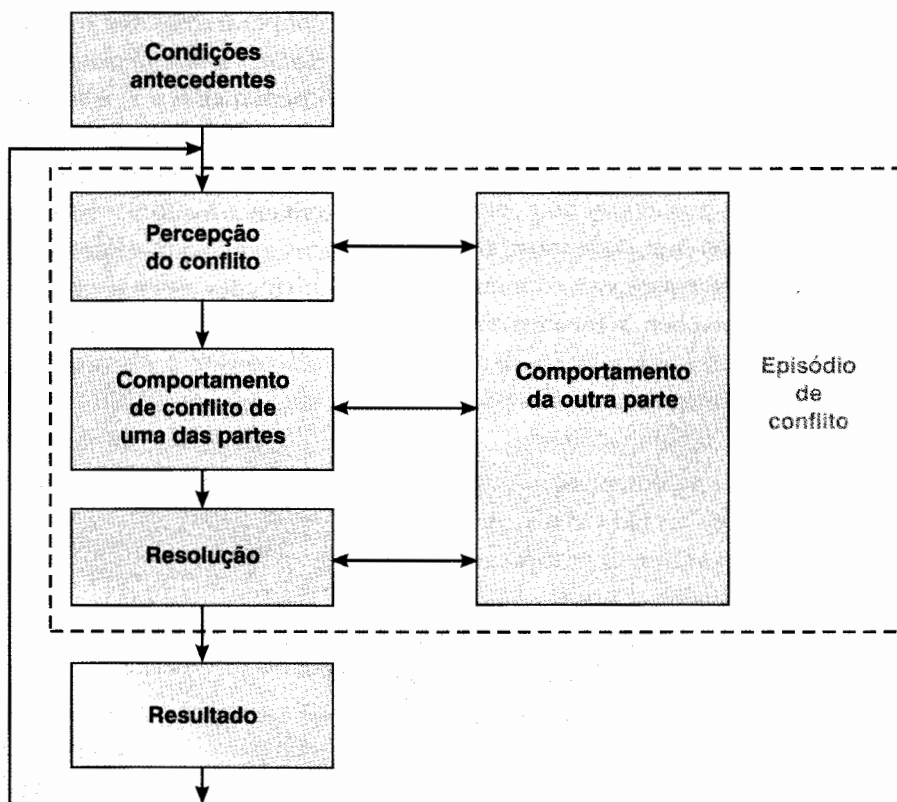


Figura 14.7. O processo de conflito.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

MAGNOPOWER

Ivone Chaves tinha receio de criar um conflito com os funcionários da Magnopower ao estabelecer um novo programa de relações com empregados. Ao analisar a situação, procurou eliminar ou reduzir todas as condi-

ções antecedentes de conflitos que pudessem interferir negativamente no seu plano. Como você agiria neste aspecto? ●

Gestão de Conflitos

Como os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo e evitar a sua eclosão. Uma qualidade importante no administrador é sua capacidade de administrar conflitos. O administrador tem à sua disposição três abordagens para administrar os conflitos:

1. *Abordagem estrutural*: O conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderão ser controlados. Trata-se de atuar sobre uma das três condições que predis põem ao conflito, a saber:

- *Reduzir a diferenciação dos grupos*: Minimizar as diferenças entre os grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles. O gerente pode mostrar aos grupos certos interesses em comum para que deixem perceber a incompatibilidade de objetivos. A ameaça externa e o inimigo comum são soluções utilizadas para localizar um objetivo compartilhado.

Outra maneira de reduzir a diferenciação dos grupos é reagrupamento de indivíduos, de maneira que os grupos conflitantes se tornem parte de uma unidade maior. O pessoal de produção e de vendas – que vivem quase sempre às turras nas organizações – podem ser colocados juntos em uma equipe de produto, com a responsabilidade e produzir e vender determinado produto e ser recompensados na base do desempenho global, em vez do desempenho individual. Além disso, rodando entre

si, os indivíduos adquirem uma melhor compreensão de outras perspectivas, visualizando objetivos comuns existentes entre as partes.

- *Interferir nos recursos compartilhados*: Outro mecanismo estrutural é a utilização dos sistemas de recompensas formais e de incentivos para recompensar o desempenho conjunto e combinado de dois ou mais grupos e criar um objetivo comum. Se o bolo de recursos a ser distribuído não é fixo, isto permite que um grupo ganhe recursos sem fazer com que o outro perca, tornando vantajoso para todos os grupos desempenharem bem e cooperarem entre si.

- *Reduzir a interdependência*: Para reduzir a interdependência e suas oportunidades de interferência, os grupos podem ser separados física e estruturalmente. Embora percebam a incompatibilidade de seus objetivos, o baixo nível de interdependência das atividades torna a interferência distante e reduz a possibilidade de conflito.

2. *Abordagem de processo*: é a abordagem que procura reduzir conflitos através da modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser utilizada por uma das partes em conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte (como um consultor, um administrador neutro ou um diretor da organização). Pode ser realizada de três maneiras diferentes:

- *Desativação do conflito*: Ocorre quando uma parte reage cooperativamente – e não agressivamente – ao comportamento de conflito da outra, encorajando um comportamento menos conflitante ou desar-

mando o conflito. Enquanto a reação conflitante de uma parte provoca idêntico comportamento da outra, a reação cooperativa tende a provocar idêntica reação cooperativa da outra.

- **Reunião de confrontação entre as partes:** Ocorre quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e as partes se preparam para um conflito aberto através da confrontação direta e hostil. Reuniões de confrontação servem para reunir face a face as partes conflitantes, exteriorizar suas emoções, discutir e identificar as áreas de conflito e localizar soluções do tipo ganhar/ganhar antes de qualquer solução beligerante.
- **Colaboração:** É utilizada depois de ultrapassada a oportunidade de desativação e de reunião de confrontação. Na colaboração, as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganhar/ganhar ou buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas as partes.

3. **Abordagem mista:** É a administração do conflito tanto nos aspectos estruturais como nos de processo e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo. A abordagem mista permite duas maneiras diferentes:

- **Adoção de regras para resolução de conflitos:** Utiliza meios estruturais para influenciar o processo de conflito (como a adoção de regras e regulamentos para resolução de conflitos). Determina previamente os procedimentos e os limites para trabalhar o conflito para que este seja contido e controlado, conduzindo as partes para a solução do problema.
- **Criação de papéis integradores:** Consiste em criar terceiras partes (equipes de papéis integradores) dentro da organização, de modo que elas estejam sempre disponíveis para ajudar na solução do tipo ganhar/ganhar dos conflitos que surgem. Uma parte em conflito pode se comunicar com a outra através dessas equipes responsáveis pela tarefa de comunicação entre as partes conflitantes. São os chamados “papéis de ligação” feitos através de pessoal de ligação ou de equipes de trabalho intergrupais, cuja tarefa é coordenar o esforço dos grupos potencialmente conflitantes em direção aos objetivos globais da organização. Ao contrário do consultor de processo ou da terceira parte, que são passageiros, os papéis integradores são permanentes na organização. O gerente pode assumir um papel integrador sempre que surja a necessidade de intervir nas condições estruturais e na dinâmica do conflito.

Abordagens estruturais	Abordagens mistas	Abordagens de processo
• Objetivos comuns • Sistemas de recompensas grupais • Reagrupamento • Separação • Rotação	• Regras e regulamentos • Grupos e equipes de trabalho • Papéis de ligação • Papéis integradores	• Desativação • Confrontação direta • Colaboração

Figura 14.8. As três abordagens de administração de conflitos.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

MAGNOPOWER

Ivone Chaves achava que deveria administrar um possível conflito com os funcionários da Magnopower e implantar um novo programa de relações com empregados.

Quais as providências que ela deveria tomar? ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O PROCEDIMENTO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS DA HONEYWELL DEFENSE²⁸

Quando existem problemas que levam a conflitos, o procedimento deve ser o seguinte:

● **Passo 1:** Primeiro, o assunto deve ser discutido integralmente com seu supervisor para que haja uma mútua compreensão. Você deve discutir com toda franqueza. Seu supervisor tem a responsabilidade de ouvir, investigar, avaliar e responder a você de maneira completa e justa.

Passo 2: Se há algum conflito de personalidade entre você e seu superior ou um assunto que você perceba que seu superior é incapaz ou não deseja resolver, você pode levá-lo diretamente ao Representante de Relações com Empregados (RRE), que o assistirá na solução do problema. Nesta etapa, o RRE entrevistará você e seu supervisor. As cópias das entrevistas estarão disponíveis desde que solicitadas pelas partes. O DRH deverá ouvir, investigar e ajudar a encontrar a solução para o problema.

● **Passo 3:** Se você sentir que seu assunto não foi resolvido após as discussões com o RRE e seu supervisor, seu próximo passo será uma

revisão formal do assunto com seu Gerente de Departamento. Esta reunião será marcada pelo seu supervisor e pelo RRE. O gerente deverá examinar os fatos apresentados, conduzir as entrevistas necessárias, avaliar as soluções possíveis e dar sua posição. Se, por qualquer razão, você ainda não estiver satisfeito com a solução apresentada, prossiga com o passo 4.

● **Passo 4:** Você tem a oportunidade de discutir seu assunto com o Gerente de Relações com Empregados (GRE). Se após esta discussão, não se encontrar nenhuma solução razoável, o GRE pedirá que você apresente seu assunto ao Comitê de Apelos. Essa apresentação poderá ser feita das seguintes maneiras:

- Você próprio apresenta seu assunto ao Comitê de Apelo.
- Você escolhe o RRE para fazer a apresentação.
- Você e o RRE apresentam o assunto em conjunto.
- Você e uma terceira parte de sua escolha apresentam o assunto. Você também tem a opção de incluir o RRE. ●

É interessante ressaltar que a maneira pela qual as partes reagem ao conflito e a maneira pela qual o conflito é solucionado produzem uma influência poderosa sobre as percepções, sentimentos e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos.

EXERCÍCIO O Trabalho Esporádico e Contingencial²⁹

O trabalho esporádico e o trabalho em tempo parcial estão em alta na porcentagem de empregos. Faça um levantamento do trabalho em tempo parcial nas empresas, através de consultas a jornais, revistas, esta-

tísticas do IBGE, Internet etc. Com esses dados, forme um grupo de trabalho em sala de aula, mostre aos seus colegas os resultados e discuta as informações obtidas, obtenha e analise as idéias do grupo, as implicações pessoais e sociais e prepare uma sessão de diálogo com a classe, na qual o grupo será dividido em quatro subgrupos, cada qual defendendo as seguintes posições:

1. Como Diretor de RH de uma grande empresa varejista de roupas que pretende admitir trabalhadores esporádicos.
2. Como proprietário de uma loja de discos e CDs que precisa admitir empregados esporádicos para o último trimestre do ano.
3. Como administrador recém-formado na universidade e convidado a trabalhar temporariamente em uma empresa varejista de roupas.
4. Como pessoa casada e com dois filhos e que trabalha como empregado esporádico em uma loja de discos e CDs.

As questões a serem respondidas são:

- Para os subgrupos 1 e 2: O que a força de trabalho esporádica representa para minha empresa?
- Para os subgrupos 3 e 4: O que o trabalho esporádico significa para mim?

Estilos de Administração de Conflitos

Há vários estilos de administração de conflitos. Em um extremo, existem estilos que dão ênfase ao desejo de satisfazer os próprios interesses (assertividade) e, em outro extremo, estilos que levam em conta os interesses da outra parte (cooperação). De um lado, uma dimensão assertiva (tentativa de satisfazer os próprios interesses e objetivos) e, de outro, uma dimensão cooperativa (tentativa de satisfazer os interesses de outras pessoas).

A partir dessas duas dimensões, Thomas³⁰ propõe um modelo que retrata cinco estilos de administrar conflitos.

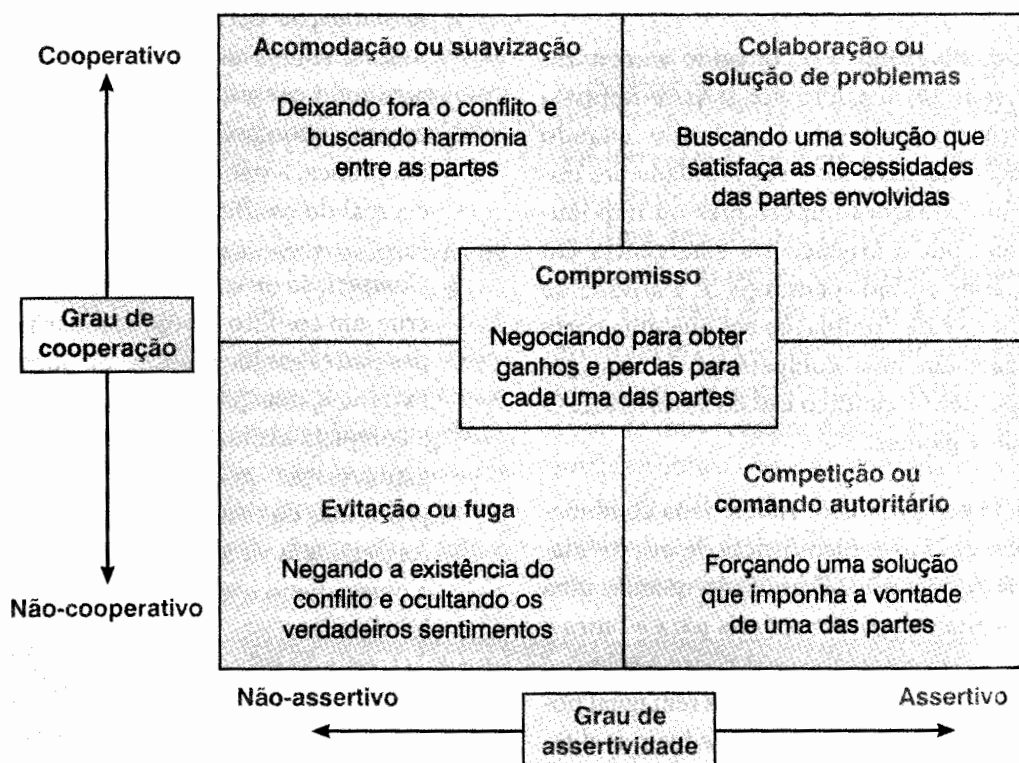


Figura 14.9. Os cinco estilos de administração de conflitos.

1. *Estilo de evitação*: reflete uma postura nem assertiva e nem cooperativa, na pretensão de evitar ou fugir ao conflito. É uma atitude de fuga em que o administrador procura evitar as situações de conflito, buscando outra saída ou deixando as coisas como estão para que, com o tempo, o conflito se torne menos intenso. É usado quando o problema é trivial, ou quando não há chance de ganhar ou quando requer tempo para obter informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. O negócio é se fechar em copas.
2. *Estilo de acomodação*: reflete alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para a frente. Funciona quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é muito importante, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. O negócio é ir levando com a barriga.
3. *Estilo competitivo*: é o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis. É a atitude de confronto e de dominação em que uma parte se engaja em uma competição do tipo ganhar/perder forçando o uso da autoridade. O negócio é ganhar.
4. *Estilo de compromisso*: reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e de cooperação. É utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução. Ocorre quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura.

5. *Estilo de colaboração*: ou de solução de problemas. Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intercâmbio para reduzir diferenças. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso. O negócio é que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução encontrada.

Os estilos de administração dos conflitos podem criar diferentes resultados.

1. *Evitação ou acomodação*: Pode criar um conflito do tipo perder/perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. Embora, o conflito pareça desaparecer, na realidade, ele voltará no futuro. A evitação é uma forma extrema de não atenção.
2. *Acomodação ou suavização*: Destaca as diferenças, similaridades e as áreas de possível acordo. A coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns é o seu objetivo. Na prática, a suavização pode ignorar a essência real do conflito.
3. *Competição ou comando autoritário*: Tende a criar um conflito do tipo ganhar/perder. Uma das partes ganha às custas da outra. Em casos extremos, uma parte alcança o que deseja com a completa exclusão da outra. Os métodos de ganha/perder podem não atingir as causas profundas do conflito e possíveis conflitos futuros podem vir a ocorrer. Uma parte domina a outra, como o gerente que dá ordens aos subordinados.
4. *Compromisso*: Tende a criar um conflito do tipo ganhar/perder. Ocorre quando cada parte dá algo e ganha algo de valor. Nenhuma parte fica totalmente satisfeita e os antecedentes para futuros conflitos ficam mantidos.

5. *Colaboração ou solução de problemas*: Tende a reconciliar diferenças entre as partes. É o estilo mais eficaz de administração de conflitos. É uma forma de ganhar/ganhar, onde os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes conflitantes. É alcançada através da confrontação dos assuntos e da *vontade dos envolvidos em reconhecer* o que está errado e que merece atenção. Os assuntos relevantes são discutidos abertamente.

Efeitos do Conflito

O conflito pode gerar resultados positivos e negativos. Dentre os resultados positivos e construtivos do conflito estão:

1. O conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo que estimulam interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras.
2. O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo e aumentando a coesão intragrupal.
3. O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

Dentre os resultados negativos e destrutivos do conflito estão:

1. O conflito apresenta conseqüências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.

2. Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho.
3. A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. Essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até o pescoço em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva. Para tanto, deve saber escolher as estratégias de resolução para cada caso. As abordagens estruturais são mais fáceis de utilizar e exigem menos habilidades humanas do que as abordagens de processo.

Arbitragem

A arbitragem é um meio mais simples e rápido de solução de conflitos e controvérsias. Ela é um mecanismo que reduz o desgaste emocional e financeiro a que as partes são submetidas na justiça pública em razão de sua morosidade. A utilização da arbitragem está se tornando uma ferramenta útil e eficaz para as organizações e para as pessoas. Trata-se de uma terceira parte – justiça privada e não justiça pública – que é solicitada a intervir no processo de discussão entre duas partes litigantes para solução de conflitos extrajudiciais. As partes envolvidas devem concordar com sua instalação e

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

MAGNOPOWER

voe queria um estilo de colaboração para que todos ganhassem e se pudesse implantar em alto estilo seu

programa de relação com empregados. Como ela deveria proceder? ●

a escolha do julgador ou julgadores (árbitro sem qualquer vínculo com o Poder Judiciário) do processo. A avaliação deve ser imparcial, independente e competente e deve ser acatada como determinação imperativa sobre a qual não cabe re-

curso. A arbitragem deve ser amparada por algum órgão ou entidade institucional – como o Conselho Arbitral do Estado de São Paulo (Caesp), por exemplo – que serve para auxiliar os árbitros e as partes no processo.



DICAS

AS VANTAGENS DA ARBITRAGEM³¹

A arbitragem é, sem dúvida, vantajosa nos seguintes aspectos:

- Rapidez e economia no processo.
- As partes decidem sobre quem será o perito responsável pela sentença, podendo indicá-lo ou sancioná-lo se duvidar de sua imparcialidade e até levar o caso ao Judiciário.
- As partes têm maior liberdade para estipular normas do processo. Se houver impossibilidade de comparecimento à sessão, a data do encontro poderá ser alterada e adiada sem problemas.
- Os casos que envolvem quantias de até 20 salários mínimos também podem ser rapidamente resolvi-

dos nos Juizados Especiais Cíveis, os tribunais de pequenas causas, sem a necessidade de ser representados por advogado.

- O prazo máximo para a definição da sentença é de 180 dias, mas 95% dos casos são resolvidos em até 30 dias.
- Os custos de um processo desse tipo relacionam-se ao serviço prestado pelo profissional que assume o papel de árbitro e a taxa da entidade que mantém o acordo. As partes devem avaliar se esses custos estão abaixo do que gastariam ao enviar o caso para os tribunais de pequenas causas ou para a Justiça comum.



CASO DE APOIO

A ENGENHARIA OCEÂNICA³²

Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. citam um caso interessante. A Engenharia Oceânica está desenvolvendo um plano piloto para a produção de equipamento de perfuração de petróleo no mar para colocá-lo à venda. O projeto é conhecido como "Perfuradora Marítima" e é extremamente importante para o crescimento da empresa a longo prazo. Se a Oceânica conseguir obter da PetroÓleo um pedido do equipamento, o seu faturamento será acrescido em 200 milhões de dólares ao longo de cinco anos.

O projeto Perfuradora Marítima está sendo desenvolvido por três seções. Cada seção trabalha nas várias fases do desenvolvimento do projeto e depois passa a fase completa à seção seguinte, em uma sequência lógica. O trabalho completo de uma seção é o ponto de partida para a seção seguinte.

Ocorre que o trabalho de cada seção nunca está completo, pois os chefes de seção estão continuamente verificando e reavaliando as suas contribuições ao projeto.

A seção A compõe-se de 8 desenhistas, 12 técnicos, 3 engenheiros mecânicos, 1 engenheiro eletricitista e o supervisor de seção, Antônio Oliveira. A seção B tem 3 desenhistas, 12 engenheiros mecânicos, 3 engenheiros civis, 1 engenheiro químico, 5 técnicos e o supervisor de seção, Eduardo Hammel. A seção C compõe-se de 2 desenhistas, 18 engenheiros mecânicos, 4 engenheiros civis, 3 engenheiros industriais, 3 contadores, 2 estatísticos, 5 encarregados de manutenção, 10 técnicos e o supervisor, Mário Magalhães.

O projeto começou há 18 meses, quando o presidente da empresa, Regis Tomás, reuniu-se com os três

supervisores de seção, para discutir a sequência do trabalho do projeto e a importância de se desenvolver uma aparelhagem de perfuração capaz de vencer a forte concorrência no mercado. Tomás acentuou a necessidade de cooperação e coordenação entre os supervisores e os critérios de escolha do pessoal qualificado para o projeto.

Nos 18 meses de andamento do projeto, aconteceu muita coisa. Cada seção se identificou com determinada área geográfica da fábrica. A seção de Antônio era conhecida como “os cobras do terceiro andar”. A seção de Eduardo como “os lutadores do segundo andar”. A de Mário era chamada de “fuzileiros de Mário”. O entusiasmo era visível. Contudo, nos últimos seis meses começou a surgir um atrito entre a seção C e as outras duas. Os membros da seção C e o seu supervisor queixavam-se da incapacidade das outras duas seções em seguir o cronograma. O atraso de uma das seções criava dificuldades para a seção C, que não podia completar as tarefas programadas, preparar os relatórios de custo de modo exato e desenvolver estimativas de custo para cumprir os objetivos traçados no orçamento. As queixas da seção C foram levadas ao presidente, Tomás, no encontro semanal entre os supervisores. Antônio e Eduardo afirmavam que suas seções estavam fazendo tudo o que podiam para dar à seção de Mário o material do projeto a tempo. Reconheceu-se que o cronograma de Mário era apertado, mas por esta razão ele havia recebido o pessoal mais competente. Além do mais, Mário havia vedado a entrada de qualquer pessoa no quarto andar, o que foi considerado um insulto pessoal por Antônio e Eduardo. Segundo estes, esta tinha sido a principal razão do conflito intergrupal. O conflito entre os grupos criou uma coesão intra-grupal ainda maior. Os membros de cada seção faziam queixas das outras seções e uniam-se atrás dos seus supervisores.

Certa ocasião, dois integrantes da equipe de Mário, que estavam sendo cogitados para uma promoção, em reunião com Tomás a respeito de planos de carreira, alertaram o presidente para a falta de cooperação entre as seções B e C. O projeto Perfuradora Marítima era altamente prioritário e não saía da

cabeça de Tomás, que queria conseguir o contrato dentro do menor tempo possível. Preocupado, Tomás passou a alinhar algumas estratégias para resolver ou, pelo menos, minimizar o conflito e concluir o projeto, a saber:

1. Transferir Mário para outra divisão da empresa, até que o projeto estivesse pronto e substituí-lo por João Mendes, um jovem e brilhante engenheiro da seção A.
2. Informar aos supervisores das três seções que eles seriam inteiramente responsabilizados pelo fracasso na obtenção do contrato com a petroÓleo, face aos problemas por eles criados.
3. Designar um coordenador para o projeto Perfuradora Marítima e ao qual os três supervisores seriam subordinados. Atualmente, Tomás não poderia dar mais atenção ao projeto, por ocupar-se com outros assuntos urgentes.
4. Fazer a rotação dos três supervisores, de modo que se alternassem no comando de cada uma das três seções.
5. Oferecer um prêmio de mil dólares por pessoa para todos os membros das seções, se o projeto ficasse pronto a tempo e fosse bem-sucedido.

Tomás sabe que cada uma dessas possíveis soluções tem suas desvantagens, mas quer chegar a uma conclusão rápida dentro de três dias.

QUESTÕES

1. Por que você acha que a coesão interna das seções aumentou com o andamento do projeto?
2. Como você explica as causas do conflito entre as seções e os supervisores?
3. Analise cada uma das possíveis soluções de Tomás e descreva as vantagens e desvantagens potenciais de cada uma delas.
4. Afinal, onde está o problema? O que Tomás deveria fazer para minimizar o conflito intergrupal? Justifique sua resposta. ☼

CASO PARA DISCUSSÃO

AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR³³

A revista *Exame* faz anualmente um levantamento junto com a Hay Consultoria para saber quais as melhores empresas do Brasil para se trabalhar. Ou seja, quais as empresas que, no conjunto de suas políticas de RH apresentam a melhor combinação de salários, benefícios, clima de trabalho estimulante, perspectiva de progresso na carreira, possibilidade de realização profissional? Exame atribui de uma a cinco estrelas para os oito itens essenciais que fazem com que uma empresa seja um excelente lugar para trabalhar:

1. **Salários e benefícios:** como é a política da companhia quanto a salários e se os benefícios são únicos e diferenciados para todos os empregados.
2. **Oportunidades de carreira:** a empresa está sempre abrindo novas oportunidades de carreira e possibilitando que funcionários que entraram nos níveis mais baixos subam para os mais elevados. E tem, para isso, mecanismos específicos – oferta interna de cargos vagos, avaliações de desempenho, política que privilegia os profissionais da casa em vez de buscá-los no mercado.
3. **Segurança e confiança na gestão:** a empresa deve ter uma política formal e explícita de não promover demissões em massa. Quando demitem, e raramente o fazem, conduzem os processos de forma transparente, justa e o menos traumática possível. Conta ainda, o grau de confiança das pessoas na capacidade dos dirigentes. Elas devem estar seguras de que a empresa está sendo bem conduzida rumo ao futuro e de que ali é um lugar seguro.
4. **Orgulho do trabalho e da empresa:** os funcionários trabalham com prazer, com empenho, vestem a camisa da empresa no real sentido da expressão. Eles contam para os outros onde trabalham e o que produzem com enorme satisfação, porque sentem que fazem parte de um nome ou marca vencedora, importante e admirada na comunidade. Sentem também que seu trabalho é

reconhecido ali dentro, seja pelos prêmios e elogios divulgados nos veículos internos de comunicação.

5. **Clareza e abertura na comunicação interna:** a comunicação é de duas mãos o presidente e executivos são acessíveis a todos, conversam com todos e não ficam dentro de salas trancadas. Os funcionários são informados sobre todas as decisões que afetam suas vidas e da empresa. Podem fazer sugestões, críticas e falar de suas preocupações com a cúpula e defende-se de ações injustas. Um bom exemplo é a política de “portas abertas”.
6. **Camaradagem no ambiente de trabalho:** os empregados sentem-se como parte de uma família, de um time ou de uma comunidade especial. Eles demonstram que gostam de trabalhar uns com os outros. Há um clima de amizade e diversão no ambiente de trabalho. Eles costumam comemorar eventos especiais e não existe politização como forma de obter resultados. O ambiente é descontraído e informal.
7. **Treinamento e desenvolvimento:** os empregados recebem treinamento técnico e comportamental para se manterem sempre atualizados. Uma empresa top nesse item oferece um mínimo de 80 horas de treinamento por ano por funcionário. A empresa também propicia desenvolvimento do seu pessoal por meio de oportunidades de mudanças internas (*job rotation*). As empresas cinco estrelas pagam despesas integrais com cursos de idiomas, universitários e pós-graduação (inclusive MBA).
8. **Inovação no sistema de trabalho:** a empresa está organizada de modo a permitir ao funcionário ser o responsável pelo seu próprio trabalho. A hierarquia é mínima. As pessoas são incentivadas a trabalhar em equipes autogerenciadas, em times ou em células nos quais não há chefes. A nota máxima é dada para empresas que adotam programas de trabalho em casa (*home office*) e aboliram os mecanismos antigos de controle de frequência (cartão e livro de ponto).

As melhores empresas para se trabalhar no Brasil relacionadas pela *Exame* são: Accor Brasil, AGF, Arthur Andersen, Azaléia, Belgo-Mineira, Brahma, Brasmotor, Coca-Cola, Copesul, Cia. Siderúrgica Tubarão, Dow, DuPont, Electrolux, Elma Chips, Fiat, Gerda, Goodyear, HP, IBM, McDonald's, Merck Sharp & Dohme, Nestlé, O Globo, Promon, Samarco, Stihl, Usiminas, Varga, Xerox e 3M. Algumas delas figuram abaixo com seu respectivo número de estrelas.

Esses oito quesitos são questões fundamentais na atmosfera cada vez mais competitiva e dinâmica

que vive hoje o mundo dos negócios. São essas empresas que descobrem na qualidade do capital humano um fator decisivo para seu sucesso.

QUESTÕES

1. Quais outras empresas você incluiria na relação acima? Justifique.
2. Quais outros quesitos você incluiria para avaliar as empresas? Justifique.
3. Que outras conclusões você tiraria do levantamento da revista *Exame*?
4. Como você faria seu julgamento a respeito? ●

Resumo do Capítulo

As relações com empregados dependem do estilo de administração que predomina na organização. O desenho de um programa de relações com empregados deve atender aos objetivos da ARH, dos gerentes de linha e dos funcionários. Programas de sugestões e de reconhecimento sempre são bem vindos. Programas de assistência ao empregado (PAE) requerem uma política escrita e um coordenador atuante. A disciplina envolve vários fatores e exige procedimentos e critérios claros. A política disciplinar geralmente envolve disciplina progressiva, disciplina positiva e direito de apelo. A administração de conflitos faz parte integrante da atividade de RH e dos gerentes de linha. Torna-se importante conhecer as condições antecedentes dos conflitos, o processo de conflito para administrá-los adequadamente através de estilos. Os efeitos do conflito podem ser construtivos ou destrutivos, dependendo como são administrados.

Exercícios

1. Defina os estilos e sistemas de administração. Explique-os.
2. Conceitue relações com empregados.
3. Como se desenha um programa de relações com empregados?
4. Explique o programa de sugestões.
5. Explique o programa de recompensas.
6. Como são as políticas da HP quanto às relações com empregados?
7. O que significa política de portas abertas?
8. Conceitue os programas de assistência ao empregado (PAE).

9. Quais os dois principais componentes do PAE?
10. Quais os tipos de problemas comumente conduzidos pelo PAE?
11. Explique os conceitos tradicional e moderno de disciplina. Compare-os.
12. Quais os fatores relacionados com a disciplina? Explique-os.
13. Explique os procedimentos e critérios de disciplina.
14. Quais as três linhas fundamentais da ação disciplinar?
15. Como você desenvolveria uma política disciplinar?
16. O que é disciplina progressiva? Como funciona?
17. O que é disciplina positiva? Como funciona?
18. O que é direito de apelo?
19. O que é ombudsman? Como poderia ser utilizado o conceito em RH?
20. Defina conflito e os seus três níveis de gravidade.
21. Quais as condições antecedentes do conflito? Explique.
22. Explique o processo de conflito e o episódio de conflito.
23. Explique a abordagem estrutural na administração de conflitos.
24. Explique a abordagem de processo na administração de conflitos.
25. Explique a abordagem mista na administração de conflitos.
26. Como é o procedimento de solução de problemas da Honeywell Defense?
27. Quais os estilos de administração de conflitos e seus resultados.
28. Explique os efeitos construtivos e destrutivos dos conflitos.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.accenture.com

www.adam.com

www.blanchard.com
 www.caesp.org.br
 www.fastsearch.com
 www.gartner.com
 www.gurteen.com
 www.humamphi.com.uy
 www.ilacet.org
 www.lkmagazine.com
 www.isss.org
 www.kenexa.com
 www.optiprise.com
 www.prossiga.br
 www.sas.com/technologies

Referências Bibliográficas

1. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nova York, McGraw-Hill, 1961.
2. Rensis Likert, *New Patterns of Management*, Nova York, McGraw-Hill, 1977.
3. George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 707.
4. George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Human Resource Management*, op. cit., p. 708.
5. Extraído de: George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Human Resource Management*, op. cit., p. 733.
6. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 647.
7. C.A Filipowicz, "The Troubled Employee: Whose Responsibility?", *Personnel Administrator*, 24, vol. 6, 1979, p. 8.
8. George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Human Resource Management*, op. cit., p. 733-734.
9. Fonte: Luís R. Gómez-Mejía, David D. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 484.
10. Extraído de: Milkovich & Boudreau, *Human Resource Management*, op. cit., p. 735.
11. Extraído de: David J. Reed, "One Approach to Employee Assistance", *Personnel Journal*, August 1983, p. 648-652.
12. E.L. Thorndyke, "The Original Nature of Man", *Educational Psychology*, nº 1, 1903.
13. David A De Cenzo & Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 113.
14. Luis R. Gómez-Mejía, David D. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, op. cit., p. 511.
15. Adaptado de: T. Barrett & D. Cochran, "Making Room for the Whistleblower", *HRMagazine*, nº 36, Vol. 1, 1991, p. 59.
16. David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, op. cit., p. 113.
17. J.R. Redeker, *Employee Discipline*, Washington, DC, *Bureau of National Affairs*, 1989.
18. Luis R. Gómez-Mejía, David D. Balkin & Robert L. Cardy, op. cit., p. 509-510.
19. C. Osigweh, A. B. Yg, & W.E. Hutchison, "Positive Discipline", *Human Resource Management*, 1989, nº 28, vol. 3, p. 367-383.
20. A W. Bryant, "Replacing Punitive Discipline With a Positive Approach", *Personnel Administrator*, 1984, nº 29, vol. 2, p. 79-87.
21. C. Osigweh, A. B. Yg, & W.E. Hutchison, *Positive Discipline*, op. cit.
22. C. Osigweh, A. B. Yg, & W.E. Hutchison, *Positive Discipline*, op. cit.
23. Fonte: Gopal C. Pati & John I. Adkins, Jr., Lake Forest, IL, "Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential, Brace-Park", *Human Resource Press*, 1981, p. 570.
24. Adaptado de: Commerce Clearing House, "The Do's and Don'ts of Confronting a Troubled Employee", *Topical Law Reports*, Chicago, Commerce Clearing House, Inc., October 1990, p. 4.359-4.360.
25. Paulo Sandroni (org.), *Dicionário de Economia*, São Paulo, Editora BestSeller, 1989, p. 220.
26. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 311.
27. Este tema está pesadamente assentado em: Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa*, São Paulo, Makron Books, 1997, p. 181.
28. Adaptado de: D.W. Ewing, *Justice on the Job*, Boston, *Harvard Business School Press*, 1989, p. 261.
29. Adaptado de: John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 311.
30. Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management", in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, Nova York, John Wiley, 1976, p. 900.
31. Vide na internet: <http://www.caesp.org.br/>
32. Adaptado de: James L. Gibson, John W. Ivancevich e James H. Donnelly, Jr., *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*, São Paulo, Atlas, 1981, p. 187-189.
33. "Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar", *Exame*, edição 647, p. 5-98.

CAPÍTULO 15

HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo você estará apto a:

- Compreender a importância da higiene e segurança do trabalho.
- Explicar a responsabilidade de linha e a função de *staff* na higiene e segurança do trabalho.
- Explicar os principais aspectos da saúde ocupacional.
- Compreender as causas e consequências dos acidentes de trabalho.
- Definir as características de um programa de QVT.

O que veremos adiante

- Higiene do Trabalho
- Saúde Ocupacional
- Segurança do Trabalho
- Prevenção de Acidentes
- Avaliação do Programa de Higiene e Segurança do Trabalho
- Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

CASO INTRODUTÓRIO

BATERIAS MÁXIMA

Gabriela Passos herdou de seu pai a Baterias Máxima, uma fabricante de baterias para carros e pilhas de pequeno porte. Promovida a presidente da organização, Gabriela procurou conhecer mais profundamente os negócios e o esquema de produção da empresa. Seus contatos com gerentes e funcionários a deixaram preocupada com as condições internas de trabalho extremamente perigosas e insalubres. O trabalho direto com elementos químicos – como ácidos e chumbo – não somente impunham riscos de acidentes gravíssimos,

como doenças profissionais irreversíveis. O passivo trabalhista da empresa alinhava reclamações trabalhistas por periculosidade, insalubridade e ações cíveis e criminais por doenças e acidentes graves. O custo das indenizações judiciais era extremamente alto e implicava em pesadas perdas para a organização. Mas, por outro lado, eram vidas humanas que estavam em jogo naqueles processos judiciais. Gabriela pediu ajuda ao Gerente de RH. Como você procederia no seu lugar?

AS PESSOAS PASSAM A MAIOR PARTE DE SEU tempo na organização em um local de trabalho que constitui seu habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas. De um lado, a higiene e segurança do trabalho e, de outro, a qualidade de vida na organização.

GP é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Gerentes de linha e especialistas de GP estão envolvidos na Gestão de Pessoas. Além disso, ela envolve as responsabilidades legais e morais de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas. As doenças profissionais e os acidentes do trabalho provocam enormes prejuízos às pessoas e às organizações em termos de custos humanos, sociais e financeiros. Eles podem ocorrer casualmente, mas podem ser evitados através de programas preventivos e profiláticos. Nas últimas décadas foram feitos muitos progressos na redução e prevenção de doenças e acidentes relacionados com o trabalho.

Para efeito didático desdobramos a Higiene e Segurança (H&S) em higiene do trabalho e segurança no trabalho.

Higiene do Trabalho

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – como visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais, como o estresse.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

1. Ambiente físico de trabalho: envolvendo:

- *Iluminação*: luminosidade adequada a cada tipo de atividade.
- *Ventilação*: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como afastamento de possíveis fumantes ou utilização de máscaras.

- *Temperatura*: manutenção de níveis adequados de temperatura.
- *Ruídos*: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
- *Conforto*: ambiente agradável, repousante e aconchegante.

2. Ambiente psicológico de trabalho: envolvendo:

- Relacionamentos humanos agradáveis.
- Tipo de atividade agradável e motivadora.
- Estilo de gerência democrático e participativo.
- Eliminação de possíveis fontes de estresse.
- Envolvimento pessoal e emocional.

3. Aplicação de princípios de ergonomia: envolvendo:

- Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.
- Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas.
- Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.

4. Saúde ocupacional: envolvendo aspectos que veremos a seguir.

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.



DICAS

CONCEITOS DE HIGIENE DO TRABALHO

A higiene do trabalho pretende garantir um ambiente de trabalho saudável e seguro.

- *Higiene do Trabalho* refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.¹
- *Higiene do Trabalho* está relacionada com a busca de condições de trabalho saudáveis e higiênicas.

Saúde Ocupacional

Uma maneira de definir saúde é a ausência de doenças. Contudo, os riscos de saúde como riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, bem como condições estressantes de trabalho podem provocar riscos no trabalho. O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é o estado físico, mental e social de bem-estar.² Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de uma pessoa pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse emocional.³ Os gerentes devem assumir



VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

Gabriela Passos preocupou-se com a área de H&S da Baterias Máxima. Com a ajuda do GRH contratou médicos do trabalho e iniciou um recenseamento biológico para fazer dois diagnósticos: um diagnóstico humano para verificar o estado de saúde das pessoas e quais as medidas médicas profiláticas para recuperar sua saúde e um diagnóstico ocupacional para localizar as principais áreas de risco à saúde e quais as medidas para reduzir seu impacto sobre a saúde dos colaboradores. Gabriela queria tomar duas providências a respeito do diagnóstico ocupacional:

1. Minimizar as condições insalubres e perigosas através de novos processos de trabalho ou terceirização de atividades muito perigosas.
2. Incentivar o uso de equipamentos de proteção individual (EPI), como luvas, botas, aventais, máscaras e roupas especiais para os colaboradores.

Como você agiria no lugar do GRH? ✱

também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos colaboradores, incluindo seu bem-estar psicológico. Um colaborador excelente e competente, mas deprimido e com baixa auto-estima, pode ser tão improdutivo quando um colaborador doente e hospitalizado.

A saúde ocupacional está relacionada com a assistência médica preventiva. A Lei 24/94 instituiu o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que exige exame médico pré-admissional, exame médico periódico, exame de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), exame de mudança de função, antes da transferência e o exame médico demissional nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.

O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente além de executar programas de proteção da saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando à qualidade de vida dos colaboradores e maior produtividade da organização.

Os programas de saúde começaram a atrair a atenção pois as consequências de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis: aumento de pagamentos por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e rotatividade do pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais. Os custos de programas inadequados são altíssimos e devem ser evitados com programas profiláticos e preventivos.

Um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas:⁴

1. Estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças.
2. Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos.
3. Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica.
4. Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

PROBLEMAS DE SAÚDE NAS ORGANIZAÇÕES

Os principais problemas de saúde nas organizações estão relacionados com:

1. Alcoolismo e dependência química de drogas, medicamentos, fumo etc.
2. AIDS: é a síndrome de deficiência imunológica adquirida que ataca o sistema que protege o organismo de doenças.
3. Estresse no trabalho, ansiedade, aflição e angústia.
4. Exposição a produtos químicos perigosos, como ácidos, asbestos etc.
5. Exposição a condições ambientais frias, quentes, contaminadas, secas, úmidas, barulhentas, pouco iluminadas etc.
6. Hábitos alimentares inadequados: provocando obesidade ou perda de peso.
7. Vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercícios físicos.
8. Automedicação e ausência de cuidados médicos adequados.

DIAS

SUGESTÕES PARA TORNAR SAUDÁVEL O AMBIENTE DE TRABALHO⁵

1. Assegure que as pessoas respirem ar fresco. O custo desta providência é ridículo quando comparado com as despesas de limpeza.
2. Evite materiais suspeitos que emitam odores ou toxinas. Estabeleça uma regra geral: evitar todo material ou instalação que emita odor ou toxinas.
3. Proporcione um ambiente livre de fumaça. Proíba ou estabeleça um local destinado aos fumantes com um sistema de ventilação.
4. Adote dutos limpos e secos. Dutos de ventilação ou ar condicionado quando úmidos favorecem o aparecimento de fungos e, conseqüentemente, doenças.
5. Preste atenção às queixas das pessoas. Registre as reclamações e tome providências quanto à higiene do trabalho.
6. Proporcione equipamentos adequados. Evite traumas físicos com o uso da ergonomia. Ergonomia significa adequação do ambiente e condições de trabalho com o indivíduo. Cada pessoa é diferente e requer o uso de equipamentos que se ajustem às suas características individuais.

GP DE HOJE

O TRABALHO DO INCA⁶

O Instituto Nacional do Câncer – Inca – está utilizando técnicas alternativas, como relaxamento, hidroginástica e acupuntura em seus programas de controle do tabagismo nas empresas. A Petrobras e os Correios também aderiram à novidade. O Inca caça o fumacê em mais de 500 empresas. Aliás, quase todas elas proibem fumar nos seus escritórios e já têm um fumódromo separado. ●

Estresse no Trabalho

Estresse (stress) é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chateza e monotonia de certas tarefas, o baixo astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas etc. O estresse provoca ansiedade e angústia. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como *nervosismo, inquietude, tensão etc.* Alguns problemas humanos – como dependência de álcool e abuso de drogas – muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família.

Existem duas fontes principais de estresse no trabalho: causas ambientais e causas pessoais.⁷ As causas ambientais envolvem uma variedade de fatores externos e contextuais que podem conduzir ao estresse no trabalho. Incluem a programação de trabalho intensivo, falta de tranquilidade no trabalho,

insegurança no trabalho, fluxo intenso do trabalho e o número e natureza dos clientes internos ou externos a serem atendidos. Pesquisas⁸ revelam que o ruído ambiental decorrente de máquinas funcionando, pessoas conversando e telefones tocando, contribui para o estresse em 54% das atividades de trabalho.

As causas pessoais envolvem uma variedade de características individuais que predis põem ao estresse. Cada pessoa reage sob diferentes maneiras na mesma situação aos fatores ambientais que provocam o estresse. Personalidades do tipo A – aquelas pessoas que são viciadas no trabalho (*workaholics*) e que são impulsionadas de maneira impulsiva para alcançar metas – geralmente estão mais sujeitas ao estresse do que as outras. Sua pouca tolerância para a ambigüidade, falta de paciência, baixa auto-estima, saúde precária e falta de exercícios físicos e maus hábitos de trabalho e de sono fazem com que elas reajam negativamente ao estresse, seja decorrente do trabalho ou de problemas pessoais, familiares, conjugais, financeiros e legais.

O estresse no trabalho provoca sérias conseqüências tanto para o colaborador como para a organização. As conseqüências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias conseqüências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, levam ao abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, o estresse também afeta negativamente a organização, ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações, insatisfação e greves.

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz à maior criatividade quando uma situação competitiva requer novas idéias e soluções.⁹ Como regra geral, muitas pessoas não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências desejadas ou resultados positivos.

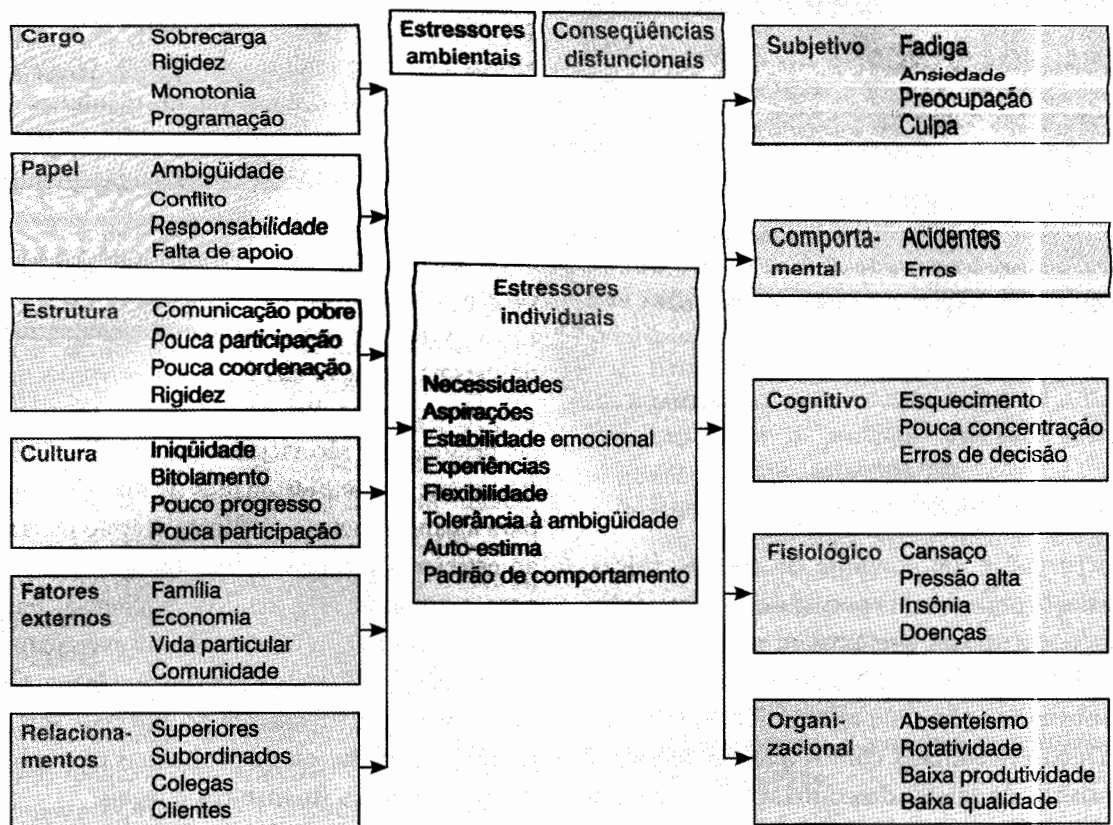


Figura 15.1. Os estressores na vida de cada pessoa.¹⁰

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BATERIAS MÁXIMA

No decorrer das providências, Gabriela Passos percebeu que quando não se adota medidas preventivas as medidas corretivas ficam mais caras. A recuperação do tempo perdido – e da saúde perdida – exige investimentos mais pesados. Mais vale prevenir do que remediar. Porém Gabriela aprendeu outra lição: de nada adianta mudar as condições físicas se não houver uma mudança da organização do trabalho e da mentalidade das pessoas. Gabriela percebeu que era necessário mudar métodos e processos de trabalho, fazer com que as pessoas se conscientizassem da importância de suas vidas e saúde e, principalmente, mudar a qualidade de vida no trabalho. Pediu ao RH que a ajudasse a resolver os problemas da empresa. Como o RH deve proceder?

EXERCÍCIO O que provoca estresse nas pessoas em situação de trabalho?

Forme grupos de 5 ou 10 alunos. Cada grupo será incumbido de fazer uma pesquisa em uma ou mais classes da escola para revelar o que mais afeta positiva e negativamente o astral das pessoas no trabalho. Cada grupo deve compor os itens do questionário para a pesquisa, como, por exemplo:

ASPECTOS POSITIVOS:

Confiança do Chefe
Sinceridade dos colegas
Simpatia da equipe
Alegria no ambiente
Flexibilidade nos procedimentos
Reconhecimento e elogios
Silêncio

ASPECTOS NEGATIVOS:

Autoritarismo do Chefe
Desrespeito aos colegas
Desorganização
Baixo Astral e mau humor
Rigidez nos procedimentos
Falta de consideração às pessoas
Ruído

Cada grupo deve mostrar à classe os resultados de sua pesquisa. No final, os resultados de todos os grupos devem ser comparados entre si através de uma mesa-redonda. ●

Como reduzir o estresse no trabalho

Existem várias maneiras de aliviar o estresse, indo desde maior tempo de sono a remédios exóticos como *biofeedback* e meditação. Albrecht¹¹ sugere as seguintes medidas para reduzir o estresse:

1. Relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas.
2. Não tentar forçar mais do que cada um pode fazer.
3. Relações construtivas e eficazes com o gerente.
4. Compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus.
5. Negociar com o gerente metas realísticas para o trabalho. Esteja preparado para propor metas, apesar daquelas que lhe foram impostas.
6. Estude o futuro e aprenda como se defrontar com eventos possíveis.
7. Encontre tempo para desligar-se das preocupações e relaxar.
8. Ande pelo escritório para manter sua mente tranqüila e alerta.

DICAS

DICAS PARA REDUZIR O ESTRESSE NO LOCAL DE TRABALHO¹²

A Northwestern National Life Insurance Co. dá algumas dicas sobre o estresse:

1. *Permita que os empregados conversem amigavelmente entre si:* colaboradores habituados a uma atmosfera livre e aberta em que possam consultar-se com colegas sobre assuntos de trabalho enfrentam o estresse com mais humor.
2. *Reduza conflitos pessoais no trabalho:* colaboradores podem resolver conflitos por meio de comunicações abertas, negociações e respeito mútuo. Duas coisas são básicas: trate as pessoas com equidade e defina expectativas quanto ao trabalho.
3. *Dê aos colaboradores o controle sobre como devem fazer o seu trabalho:* os colaboradores sentem-se orgulhosos e produtivos e são mais capazes de lidar com o estresse quando têm controle sobre o que fazer em seu trabalho.
4. *Assegure adequada assessoria e orçamentos de despesas:* as empresas necessitam reduzir custos e apertar orçamentos de despesas, mas as pessoas podem contribuir com sugestões, conciliando a necessidade de economia com a de assessoria.
5. *Fale abertamente com os colaboradores:* os gerentes devem manter suas equipes informadas sobre as boas ou más novidades e devem dar a elas oportunidades de participar e decidir sobre tais assuntos.
6. *Apóie os esforços dos colaboradores:* pergunte regularmente a eles como estão indo em suas atividades e indague sobre assuntos relacionados e os níveis de estresse serão significativamente reduzidos.
7. *Proporcione benefícios pessoais competitivos:* as pessoas que dispõem de tempo para relaxar e recarregar energias após um trabalho duro são menos passíveis de desenvolver doenças relacionadas com estresse.
8. *Mantenha os níveis atuais de benefícios aos colaboradores:* cortes em benefícios, como seguro saúde, seguridade social, férias e afastamentos por doença acrescentam estresse nos colaboradores. Deve-se pesar e comparar economias de dinheiro com custos elevados de afastamentos e descontentamento.
9. *Reduza a quantidade de papelório para os colaboradores:* a empresa pode baixar os níveis de absentismo quando assegura que o tempo de seus colaboradores não será gasto em procedimentos inúteis e papelório desnecessário.
10. *Reconheça e recompense os colaboradores:* um tapinha nas costas, uma palavra pública de reconhecimento, uma promoção ou um bônus pelo desempenho ou contribuição de um colaborador podem aumentar o moral e a produtividade do pessoal.

9. Verifique os ruídos em seu trabalho e busque meios para reduzi-los.
10. Saia do escritório algumas vezes para mudar de cena e esfriar a cuca.
11. Reduza o tempo em que concentra atenção. Delegue rotina e papelório.
12. Limite interrupções: programe períodos de isolamento e de reuniões.
13. Não fique muito tempo lidando com problemas desagradáveis.
14. Faça uma relação de assuntos preocupantes. Liste os prioritários e as providências sobre cada um para que não fiquem rondando sua memória.

A organização, gerentes de linha e especialistas de RH podem colaborar na identificação e redução do estresse no trabalho. Para o gerente de linha, isto inclui monitorar cada colaborador para identificar sintomas de estresse e informar os remédios organizacionais disponíveis, como transferências de cargo ou aconselhamento. Os especialistas de RH podem fazer pesquisas de atitudes para identificar fontes organizacionais de estresse, refinando os procedimentos de seleção e colocação para assegurar a adequação entre pessoa e cargo, bem como propor um planejamento de carreiras em função de suas atitudes.

Segurança no Trabalho

A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Abordaremos a primeira delas: prevenção de acidentes.

A segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Um programa de segurança no trabalho requer as seguintes etapas:¹³

1. Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes.

GP DE HOJE

MÉTODOS PARA REDUZIR O ESTRESSE¹⁴

O estresse pode ser reduzido através das seguintes providências:

- **Planejamento:** o estresse pessoal e da vida no trabalho pode ser administrado através do planejamento. Disponha de tempo para planejar seus objetivos pessoais e de carreira. No trabalho, tenha tempo para planejar suas atividades do dia seguinte. Ou como relacionar seus objetivos com os da organização.
- **Exercício físico:** exercícios regulares contribuem para a saúde física e ajudam a reduzir o estresse em consequência do condicionamento físico.
- **Dieta:** estresse prolongado pode reduzir seu suprimento de vitaminas, tornando-o suscetível de doenças. Uma boa dieta alimentar é essencial.
- **Biofeedback:** é uma técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça, pressão sanguínea elevada, tensão muscular e outros problemas. Envolve a monitoração de uma ou mais funções orgânicas através de equipamentos eletrônicos que sinalizam o paciente com luzes ou sinais para que a pessoa aprenda a controlar ondas cerebrais, pulso, pressão sanguínea e a temperatura dos pés ou das mãos.
- **Meditação ou relaxamento:** filosofias e técnicas asiáticas incluem meditação, meditação transcendental, yoga e zen. A pessoa fecha seus olhos, relaxa e inspira e expira o ar, ao mesmo tempo em que repete uma palavra simples ou um mantra. A repetição ajuda a eliminar pensamentos negativos. O processo leva 20 minutos. Há variações como tensionar e relaxar os músculos do corpo todo.
- **Psicoterapia:** uma variedade de técnicas interpersonais é usada para reduzir o estresse com a ajuda de um psicoterapeuta.
- **Psicanálise:** é uma forma de psicoterapia, durante a qual o psicanalista analisa os estratos mais profundos da personalidade para descobrir as raízes do comportamento anormal.

GP DE HOJE

O PAPEL DA SEGURANÇA NO TRABALHO

Algumas organizações tratam a segurança no trabalho como uma prioridade fundamental. É o caso da *DuPont*, que começou como fabricante de explosivos no decorrer do século XIX. Daí sua extrema preocupação com a segurança. Na fábrica de poliéster na Alemanha, em todas as manhãs, o diretor geral e todos os gerentes se reúnem às 8:45 horas para rever o que aconteceu no dia anterior. O principal item de discussão não é a produção, mas a segurança. Somente após terem analisado os relatórios de acidentes e as providências tomadas a respeito, é que os dirigentes começam a discutir os demais assuntos como qualidade, produção e custos.¹⁵ Os índices de acidentes na DuPont são de 0,12 acidente por 100 empregados contra a média anual de 23 do National Safety Council estimada para todos os fabricantes americanos. Se a DuPont estivesse nessa média geral ela gastaria mais de US\$ 26 milhões em custos de acidentes, o que representa 3,6% de seus lucros. Para cobrir essa diferença, a DuPont teria que aumentar suas vendas em US\$ 500 milhões e buscar um retorno líquido de 5,5%.¹⁶ Sem um total comprometimento da alta direção, qualquer tentativa de reduzir acidentes terá pouco sucesso. E os gerentes e supervisores constituem o elo de ligação na cadeia administrativa que para o programa seja um sucesso. ●

2. Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências.
3. Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança.
4. Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

Prevenção de Acidentes

Anualmente são divulgadas estatísticas de acidentes que ocorrem no país com o número de mortos, feridos, aleijados, incapacitados para o trabalho e incapacitados para a vida normal. São perdas desastrosas. Em um ano, os EUA presenciaram 6.200 mortes e mais de 6,5 milhões de pessoas com lesões corpo-

rais resultantes de acidentes no trabalho. No Brasil, ocorrem cerca de 1.000 acidentes por dia em média, proporcionando 370.000 acidentes por ano.

Acidente é um fato não premeditado do qual resulta dano considerável.¹⁷ O National Safety Council define acidente como uma ocorrência numa série de fatos que, sem intenção, produz lesão corporal, morte ou dano material.¹⁸ Essas definições consideram o acidente como um fato súbito, inesperado, imprevisto (embora algumas vezes previsível) e não premeditado ou desejado; e, ainda como causador de dano considerável, embora não especifiquem se se trata de dano econômico (prejuízo material) ou de dano físico às pessoas (dor, sofrimento, invalidez ou morte).¹⁹

Os acidentes no trabalho são classificados em:

1. *Acidente sem afastamento.* Após o acidente, a pessoa continua trabalhando e sem qualquer seqüela ou prejuízo considerável. Este tipo de acidente não provoca o afastamento do trabalho e nem é considerado nos cálculos dos coeficientes de frequência (CF) e de gravidade (CG), embora deva ser investigado e anotado em relatório, além de exposto nas estatísticas mensais.
2. *Acidente com afastamento.* É o acidente que provoca o afastamento da pessoa do trabalho. Pode ser classificado em:
 - a. *Incapacidade temporária:* Provoca a perda temporária da capacidade para o trabalho e cujas seqüelas se prolongam por um período menor do que um ano. No retorno ao traba-

DICAS

CONCEITOS DE SEGURANÇA DO TRABALHO

- Segurança do trabalho é o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.²⁰
- Segurança do trabalho está relacionada com condições de trabalho seguras e saudáveis para as pessoas.

lho, a pessoa assume sua função sem qualquer redução da sua capacidade de trabalho.

b. *Incapacidade parcial permanente*: Provoca a redução parcial e permanente para o trabalho e cujas seqüelas se prolongam por período maior do que um ano. É geralmente motivada por:

- Perda de qualquer membro ou parte do mesmo.
- Redução da função de qualquer membro ou parte do mesmo.
- Perda da visão ou redução funcional de um olho.
- Perda da audição ou redução funcional de um ouvido.
- Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas que resultem, na opinião do médico, em redução de menos de três quartos da capacidade de trabalho.

c. *Incapacidade permanente total*: Provoca a perda total em caráter permanente da capacidade de trabalho. É geralmente motivada por:

- Perda da visão de ambos os olhos.
- Perda da visão de um olho com redução em mais da metade da visão do outro.
- Perda anatômica ou impotência funcional de mais de um membro de suas partes essenciais (mão ou pé).
- Perda da visão de um olho, simultânea à perda anatômica ou impotência funcional de uma das mãos ou de um pé.
- Perda da audição de ambos os ouvidos ou, ainda, redução em mais da metade de sua função.
- Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas permanentes que ocasionem, sob opinião médica, a perda de três quartos ou mais da capacidade para o trabalho.

d. *Morte*: O acidente provoca a morte da pessoa.

A Figura 15.2 dá uma idéia gráfica da classificação de acidentes no trabalho e quando devem ser registrados para efeito de estatística de acidentes.

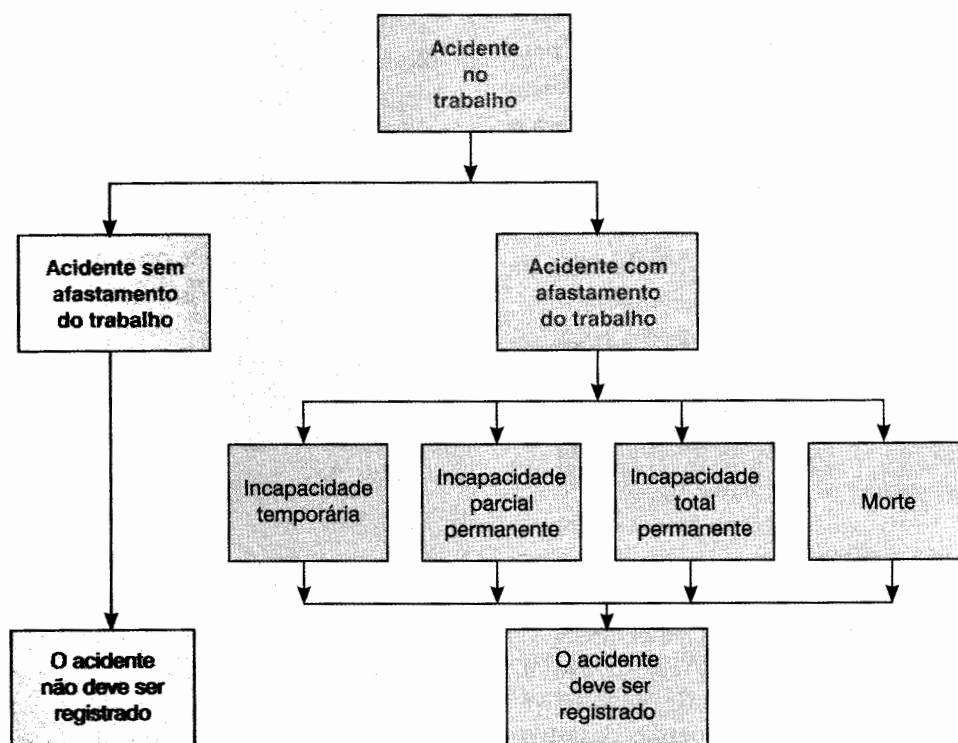


Figura 15.2. Os acidentes no trabalho e sua classificação.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BATERIAS MÁXIMA

Gabriela Passos notou que, se todos os colaboradores estivessem atentos para os problemas de H&S, eles poderiam colaborar nas sugestões e providências para reduzir os problemas da Baterias Máxima. Sua idéia era fazer com que a H&S fossem responsa-

bilidade de linha dos gerentes e função de *staff* dos especialistas de RH, médicos e engenheiros de segurança. E que cada colaborador assumisse igual responsabilidade pelo assunto. Como fazer essa mudança? Como você poderia ajudar? 🌱

As Estatísticas de Acidentes

A VI Conferência Internacional de Estatística do Trabalho estabeleceu em 1947 dois coeficientes para medir, controlar e avaliar os acidentes no trabalho: o Coeficiente de Frequência e o Coeficiente de Gravidade. Ambos são utilizados em todos os países, permitindo comparações internacionais, além de comparações entre organizações de diferentes ramos de atividade.

1. *Coeficiente de Frequência (CF)*: significa o número de acidentes com afastamento em cada um milhão de homens/horas trabalhadas, no período de tempo considerado, que pode ser mensal ou anual. É um índice que relaciona o número de acidentes com cada um milhão de homens/horas trabalhadas, a fim de proporcionar comparações estatísticas com todos os tipos e tamanhos de organizações.

O cálculo do CF se baseia nas seguintes informações:

- a. *Número médio de colaboradores*: é o efetivo de pessoal no período de tempo considerado. Envolve todo o pessoal da organização de todas as áreas e níveis. Além do coeficiente global, pode-se utilizar o CF para cada uma das unidades (departamentos, seções), em períodos mensais e anuais para efeito de comparação interna.
- b. *Homens/horas trabalhadas*: é a multiplicação do número médio de colaboradores pelo total de horas de trabalho no período considerado. São as horas em que as pessoas estão sujeitas a acidentes no trabalho. No número de horas/homens trabalhadas

são incluídas horas extras e excluídas horas remuneradas não trabalhadas (como as decorrentes de faltas abonadas, licenças, férias, enfermidades e descanso remunerado). Em geral, consideram-se 8 horas por dia de trabalho.

A fórmula do CF é a seguinte:

$$CF = \frac{\text{Nº de acidentes com afastamento} \times 1.000.000}{\text{Nº de homens/horas trabalhadas}}$$

2. *Coeficiente de Gravidade (CG)*: significa o número de dias perdidos e computados em cada um milhão de homens/horas trabalhadas no período de tempo considerado. Esse período pode ser mensal ou anual. É um índice que relaciona o tempo de afastamento (gravidade do acidente) em cada um milhão de homens/horas trabalhadas, para permitir comparações com outros tipos e tamanhos de organizações.

O cálculo do CG se baseia nas seguintes informações:

- a. *Número de dias perdidos por afastamentos*: é o total de dias nos quais os acidentados ficam incapacitados para o trabalho em consequência de acidentes com incapacidade temporária. Os dias perdidos são contados a partir do dia seguinte ao do acidente até o dia da alta médica, inclusive. Na contagem dos dias perdidos incluem-se os domingos, feriados e quaisquer dias em que não haja trabalho na organização.
- b. *Dias perdidos transportados*: é o total de dias perdidos por afastamentos no mês anterior ou anteriores, quando o CG abrange o período anual ou quando o afastamento é maior do que o período.

- c. *Dias computados e debitados*: é o total dos dias computados por redução da capacidade ou morte dos acidentados. Há uma tabela convencional de uso universal que transforma a morte ou incapacidade permanente, total ou parcial, em dias de trabalho perdidos.

A fórmula do CG é a seguinte:

$$CG = \frac{N^{\circ} \text{ de dias perdidos} + N^{\circ} \text{ de dias computados} \times 1.000.000}{N^{\circ} \text{ de homens/horas trabalhadas}}$$

Em função do tipo de atividade e dos riscos de acidentes envolvidos, cada tipo de organização apresenta uma determinada tendência de CF e CG. Certas organizações apresentam elevado CF (muitos acidentes) e elevado CG (com afastamentos longos). Outras, um elevado CF (muitos acidentes) acompanhado de baixo CG (pouca gravidade). Outras, um baixo CF (poucos acidentes) e elevado CG (muita gravidade e afastamentos longos). Outras,

ainda baixos coeficientes de frequência e de gravidade. Este seria o ideal.

Causas dos Acidentes no Trabalho

Em todo acidente no trabalho estão presentes os seguintes elementos:

1. *Agente*: é o objeto ou substância (máquina, local, equipamento que poderiam ser adequadamente protegidos) diretamente relacionados com a lesão, como prensa, mesa, martelo, escada, parede etc.
2. *A parte do agente*: é a parte do agente que está diretamente associada ou relacionada com a lesão, como volante, pé da mesa, cabo do martelo, piso da escada, acesso à parede etc.
3. *A condição insegura*: é a condição física ou mecânica existente no local, na máquina, equipamento ou na instalação (que poderia



DICAS

COEFICIENTES DE FREQUÊNCIA E DE GRAVIDADE

Estudo feito pela Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes mostra que os gêneros de indústrias com os maiores CFs são:

- Construção civil (76,88), a campeã do número de acidentes.
- Extração de minerais (57,02).
- Indústria extrativa vegetal (56,89).
- Metalurgia (56,46).

Os menores CFs encontrados são:

- Indústria de perfumaria, sabões e velas (11,59).
- Indústria de material elétrico e de comunicações (19,83).
- Serviços de produção e distribuição de energia elétrica (20,93).
- Material de transporte (25,33).

Por outro lado, os maiores CGs são:

- Extração de minerais (2.527), a campeã dos acidentes graves.

- Construção civil (2.494).
- Madeira (2.274).
- Serviços de produção e distribuição de energia elétrica (2.074).
- Metalúrgica (2.049).

Os menores CGs são:

- Indústria do mobiliário (506).
- Indústria do vestuário, calçado e artefatos de tecidos (518).
- Indústria de material elétrico e de comunicações (572).
- Indústria de material de transporte (773).

Para o National Safety Council americano os maiores CFs estão nos ramos de construção, transportes marítimos e mineração subterrânea. São os lugares onde os acidentes são mais frequentes. Por outro lado, os maiores CGs estão nas pedreiras, mineração de superfície, construção e mineração subterrânea. São os lugares onde os acidentes são mais graves e perigosos.

▲ GP DE HOJE

COMO DESENVOLVER UM PROGRAMA DE H&S²¹

1. *Envolve a administração e colaboradores no desenvolvimento de um plano de higiene e segurança.* Todas as pessoas da organização devem compreender que o plano é útil e benéfico para todas as partes envolvidas.
2. *Reúna o apoio necessário para implementar o plano.* Nenhum plano funciona por si mesmo, pois necessita de um patrocinador para sua causa e que proporcione energia e recursos para tocar o plano e fazê-lo confiável.
3. *Determine os requisitos de higiene e segurança.* Cada local de trabalho tem diferentes necessidades para atender a requisitos de higiene e segurança.
4. *Avalie os riscos existentes no local de trabalho.* Identifique os problemas potenciais de H&S que existem no trabalho e quais as medidas preventivas necessárias.
5. *Corrija as condições de risco existentes.* Ao identificar riscos potenciais existentes, procure eliminá-los, reduzi-los ou controlá-los através dos meios possíveis.
6. *Treine os colaboradores em técnicas de H&S.* Torne o treinamento obrigatório em H&S para todos os colaboradores. Todos devem ser treinados sobre como executar o trabalho de maneira segura e saber como utilizar seu equipamento de segurança.
7. *Desenvolva a preocupação de tornar o trabalho isento de riscos.* Busque meios para relatar sugestões incluindo procedimentos de emergência. Assegure a manutenção preventiva dos equipamentos e das instalações.
8. *Melhore continuamente o programa de H&S.* A partir da implementação do programa, ele deve ser continuamente avaliado, incentivado e melhorado. A documentação do progresso ajuda a analisar sua melhoria. ●

ter sido protegida ou corrigida) e que leva à ocorrência do acidente, como piso escorregadio, oleoso, molhado, com saliência ou buraco, máquina desprovida de proteção ou com polias ou partes móveis desprotegidas, instala-

ção elétrica com fios descascados, motores sem fio-terra, iluminação deficiente.

4. *O tipo de acidente:* é a forma ou modo de contato entre o agente do acidente e o acidentado, ou o resultado desse contato como batidas, tombos, escorregões, choques, trombadas etc.
5. *O ato inseguro:* é a violação de procedimento aceito como seguro, ou seja, deixar de usar equipamento de proteção individual, distrair-se ou conversar durante o serviço, fumar em área proibida, lubrificar ou limpar máquina ligada ou em movimento.
6. *O fator pessoal de insegurança:* é qualquer característica, deficiência ou alteração mental, psíquica ou física – acidental ou permanente – que permite ou provoca o ato inseguro. São problemas como visão defeituosa, audição deficiente, fadiga ou intoxicação, descuido, desatenção, problemas particulares, desconhecimento das normas de segurança.

Mas o que causa o acidente no trabalho? Existem duas causas básicas de acidentes no local de trabalho: as condições inseguras e os atos inseguros.

1. *Condições inseguras:* constituem as principais causas dos acidentes no trabalho. Incluem fatores como:
 - Equipamento sem proteção.
 - Equipamento defeituoso.
 - Procedimentos arriscados em máquinas ou equipamentos.
 - Armazenamento inseguro, congestionado ou sobrecarregado.
 - Iluminação deficiente ou imprópria.
 - Ventilação imprópria ou fonte de ar impuro.
 - Temperatura muito elevada ou muito baixa no local de trabalho.
 - Condições físicas ou mecânicas inseguras que são zonas de perigo.

As providências consistem em eliminar ou minimizar as condições inseguras. Outros fatores acidentais e que são considerados condições inseguras são: o cargo em si, a programação de trabalho prolongado e o clima psicológico do local de trabalho.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

ONDE OCORREM OS ACIDENTES?

Alguns cargos são inerentemente mais perigosos do que outros. Estudos recentes mostram que o cargo de operador de guindaste proporciona três vezes mais visitas hospitalares relacionadas com acidentes do que o cargo de supervisor. O trabalho em algumas unidades é inerentemente mais seguro do que em outras. O departamento de contabilidade apresenta menos acidentes que um departamento de solda ou expedição.

A programação de trabalho e a fadiga também afetam os índices de acidentes. Os acidentes ocorrem menos durante as primeiras cinco ou seis horas da jornada de trabalho. Os índices de acidentes aumentam com o número de horas trabalhadas no mesmo dia devido à fadiga. Os acidentes ocorrem mais nos turnos noturnos de trabalho.

Também o clima psicológico do local de trabalho afeta os índices de acidentes. Os acidentes ocorrem mais em fábricas com alto grau de demissões sazonais e onde há hostilidade entre as pessoas, queixas de baixos salários e más condições de vida. ●

2. *Atos inseguros*: eliminar apenas as condições inseguras é insuficiente. As pessoas causam acidentes. Os atos inseguros das pessoas são:

- Carregar materiais pesados de maneira inadequada.
- Trabalhar em velocidades inseguras – muito rápidas ou muito lentas.
- Utilizar esquemas de segurança que não funcionam.
- Usar equipamento inseguro ou usá-lo inadequadamente.
- Não usar procedimentos seguros.
- Assumir posições inseguras.
- Subir escadas ou degraus depressa.
- Distrair, negligenciar, brincar, arriscar, correr, pular, saltar, abusar etc.

Traços de personalidade que predispoem a acidentes

Algumas pesquisas tentaram identificar os traços de personalidade que distinguem as pessoas que são

predispostas a provocar acidentes das outras que não o são.²² O interessante é que uma pequena porcentagem de pessoas (algo como 20%) são responsáveis por uma alta porcentagem de acidentes (algo em torno de 80%). Isto lembra a curva de Pareto. A pesquisa não conseguiu definir quais os traços comuns que predispoem as pessoas a acidentes. Ou seja, não há consenso de que a predisposição aos acidentes seja universal, pois uma pessoa predisposta a acidente em um tipo de trabalho pode não ser em outra atividade. A predisposição parece ser situacional. Os traços de personalidade (como instabilidade emocional ou pouca resistência à frustração) podem distinguir as pessoas predispostas a acidentes em atividades que envolvam riscos. Falta de habilidade motora pode predispor a acidentes, mas somente quando a atividade exija excelente coordenação motora.

A visão está relacionada com a frequência de acidentes em muitos casos. Motoristas de taxi, de ônibus intermunicipais e operadores de máquinas que têm acuidade e habilidade visual apresentam menos injúrias do que aqueles que não têm.²³ Os acidentes são mais frequentes na faixa etária entre 17 e 28 anos, declinando até encontrar valores mínimos entre 60 e 70 anos. Contudo, diferentes padrões são encontrados em diferentes cargos, onde o fator idade torna-se importante. Quando as habilidades perceptivas são iguais às habilidades motoras, a pessoa

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

COMO REDUZIR ACIDENTES

É preciso minimizar as condições de insegurança nas empresas. Mas, as causas dos atos inseguros podem ser atribuídas a certas características pessoais que predispoem aos acidentes, como ansiedade, agressividade, falta de controle emocional, imperícia etc. Certas características pessoais, personalidade e motivação das pessoas levam a comportamentos que predispoem a acidentes, como a vontade de assumir riscos e tomar atitudes inadequadas. São tendências que levam a atos inseguros, desatenção e falhas em seguir procedimentos e aumentam a probabilidade de provocar acidentes. ●

Características pessoais	Predisposições e tendências de comportamentos	Tipos de comportamentos específicos	Incidência de comportamentos acidentais
• Personalidade • Inteligência • Motivação • Habilidades sensoriais • Habilidades motoras • Experiência	• Atitudes e hábitos não-desejáveis • Falta de habilidades específicas • Tendência a assumir riscos	• Falta de atenção • Esquecimento • Desconcentração • Dificuldade em obedecer regras e procedimentos • Desempenho inadequado • Excessiva assunção de riscos	• Probabilidade de comportamentos individuais acidentais

Figura 15.3. Fatores pessoais que influenciam o comportamento acidental.²⁴

DICAS

PREVENIR ACIDENTES É DEVER DE TODOS

Na primeira metade do século XX, os antigos bondes da Light & Company trafegavam pelas principais ruas do Rio de Janeiro e de São Paulo ostentando cartazes com os dizeres: "prevenir acidentes é dever de todos". Era uma responsabilidade geral. Passados quase cem anos, o lema não se tornou obsoleto. Pelo contrário, tornou-se bem atual. Há também um velho e popular ditado que diz: "mais vale prevenir do que remediar". Esse ditado está adquirindo forte importância nos tempos modernos.

tende a ser mais segura. Mas quando o nível perceptivo é mais baixo que o nível motor, a pessoa pode predispor-se a acidentes na medida em que essa diferença aumenta.²⁵

Como Prevenir Acidentes

Na prática, todo programa de prevenção de acidentes focaliza duas atividades básicas: eliminar as condições inseguras e reduzir os atos inseguros.

1. *Eliminação das condições inseguras:* é o papel dos colaboradores da primeira linha de defesa. Engenheiros de segurança desenham cargos para remover ou reduzir riscos físicos dos ocupantes. Supervisores e gerentes assumem importante papel na redução das condições inseguras.

- *Mapeamento de áreas de risco:* trata-se de uma avaliação constante e permanente das condições ambientais que podem provocar acidentes na empresa. Um mutirão de esforços de gerentes, colaboradores e especialistas de RH para mapear e localizar possíveis áreas de perigo potencial, sugestões e ações para neutralizar ou minimizar tais condições.

- *Análise profunda dos acidentes:* todo relatório de acidente, com e sem afastamento do trabalho, deve ser submetido a uma profunda análise para descobrir possíveis causas, como condições ou atos inseguros. A partir daí, a indicação de providências no sentido de eliminar essas causas para prevenir novos e futuros acidentes.

- *Apoio irrestrito da alta administração:* todo programa bem sucedido de prevenção de acidentes repousa no compromisso da alta direção.²⁶ Esse compromisso é importante para ressaltar a importância que a alta direção dá ao programa de profilaxia contra acidentes na empresa.
 - 2. *Redução dos atos inseguros:* os acidentes são similares a outros tipos de desempenho pobre. Estudos psicológicos sugerem que não se deve selecionar as pessoas que apresentam tendências para acidentar-se em cargos específicos.
 - *Processos de seleção de pessoal:* as técnicas de seleção visam identificar certos traços (como habilidade visual ou coordenação motora) relacionados com acidentes em certos cargos. Pesquisas sugerem uso de testes sobre traços relacionados com acidentes, como:²⁷
 - Estabilidade emocional e testes de personalidade.
 - Medidas de coordenação muscular.
 - Testes de habilidade visual.
 - Testes de maturidade emocional, desempenho seguro e cuidadoso.
 - Suscetibilidade à exposição a produtos tóxicos.
- Existe uma clara relação entre predisposição a acidentes e proficiência no cargo. A seleção de pessoas baseada em testes de não predisposição a acidentes permite que os gerentes possam reduzir acidentes e melhorar a qualidade dos colaboradores ao mesmo tempo.²⁸
- *Comunicação interna:* propaganda e cartazes sobre segurança no trabalho ajudam a reduzir atos inseguros. Um estudo mostra que o comportamento seguro teve um aumento de 20%.²⁹ Contudo, os cartazes não substituem os programas compreensivos de segurança, mas podem ser combinados com eles e outras técnicas, como o treinamento para reduzir condições de risco e atos inseguros.
 - *Treinamento:* o treinamento de segurança reduz acidentes quando prepara novos colaboradores no sentido de instruí-los em

práticas e procedimentos para evitar potenciais riscos e trabalhar desenvolvendo suas predisposições em relação à segurança no trabalho.

- *Reforço positivo:* um programa de segurança baseado no reforço positivo melhora a segurança no trabalho.³⁰ Objetivos de redução de acidentes devem ser formulados em

▲ GP DE HOJE

MEDIDAS PREVENTIVAS³¹

A prevenção de acidentes inclui as seguintes medidas:

- *Educação:* criar uma consciência de segurança através de sinalização com slogans em locais de passagem, artigos sobre segurança na correspondência ou a comunicação de dias sem acidentes ou sem dias perdidos de acidentes.
- *Treinamento em habilidades:* incorporando medidas de prevenção em processos de aprendizagem. Colaboradores e gerentes devem ser treinados. Os gerentes devem ser multiplicadores do processo.
- *Engenharia:* prevenindo acidentes através do desenho de equipamentos ou de tarefas, incluindo os fatores que promovem fadiga, sono ou monotonia.
- *Mapeamento de riscos:* localização de áreas de riscos, providências para eliminação de riscos de acidentes, inspeções periódicas, relatórios frequentes e atenção da alta administração são imprescindíveis.
- *Proteção:* proporcionando equipamentos com proteção. Isto inclui equipamentos de proteção individual como: sapatos ou botas de segurança, luvas, capacetes, óculos, máscaras, aventais, protetores de ouvido etc. Também inclui a proteção externa e manutenção preventiva do equipamento.
- *Regras de reforço:* os melhores regulamentos e regras são ineficientes na redução de acidentes se não forem continuamente reforçados, aplicados e cobrados. Deve proporcionar algum tipo de retroação intensiva. •

conjunto com os colaboradores e com ampla divulgação e comunicação dos resultados. Muitas empresas adotam o lema zero de acidentes e passam a ostentar cartazes com o número de dias sem acidentes. Reuniões periódicas com grupos de colaboradores para discussão de casos e exemplos, encorajando para que façam distinção entre comportamentos certos e errados em situações de perigo, além de demonstração de gráficos de frequência e localização de acidentes, bem como elaborar uma lista de regras de segurança pessoal (o que fazer e o que não fazer em situações de risco) são práticas freqüentemente encontradas.

Custos dos Acidentes

Falar em custos dos acidentes quando os mesmos envolvem vidas humanas parece piada de humor negro. A vida e a integridade física de uma pessoa são coisas que não se pagam. Contudo, além das lamentáveis perdas humanas, os acidentes também provocam perdas financeiras para o acidentado, para sua família, para a organização e para a sociedade. O acidente constitui um fator altamente negativo e suas causas e custos devem ser analisados para se remover eventuais condições inseguras ou atos inseguros. O seguro de acidentes do trabalho cobre apenas os gastos com despesas médicas e indenizações ao acidentado, mas não repõe a capacidade humana para o trabalho e nem a integridade física às pessoas acidentadas.

O custo indireto do acidente do trabalho, segundo a ABNT, envolve todas as despesas de produção, despesas gerais, lucros cessantes e demais fatores cuja incidência varia conforme o tipo de indústria. Já o INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social – inclui no custo indireto do acidente do trabalho os seguintes itens: gastos do primeiro tratamento médico, despesas sociais, custo do tempo perdido pela vítima, perda por diminuição do rendimento profissional no retorno do acidentado ao trabalho, perda pelo menor rendimento do trabalhador que substitui temporariamente o acidentado, cálculo do tempo perdido pelos colegas de trabalho para acudir a vítima etc.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

QUANTO CUSTA UM ACIDENTE?

Acidentes custam caro: tanto para vidas humanas como para as organizações. A OSHA (Occupational Safety and Health Administration) americana fez uma estimativa baseada em estatísticas e chegou à conclusão de que um acidente sério provoca em média custos ao redor de 23.000 dólares. Na Norma Regulamentadora nº 18, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) estabelece os conceitos de custo direto e indireto do acidente do trabalho. O custo direto do acidente é o total das despesas decorrentes das obrigações para com as pessoas expostas aos riscos inerentes ao exercício do trabalho, como despesas com assistência médica e hospitalar aos acidentados, indenizações por diárias de afastamento ou por incapacidade permanente. Em geral, estas despesas são cobertas pelas companhias de seguro. Cobrem despesas, mas não cobrem a vida ou saúde das pessoas. ●

Aceita-se em vários países a proporção entre os valores do custo indireto e do custo direto de 4 para 1: o custo indireto representa quatro vezes o custo direto do acidente do trabalho, sem se falar na tragédia pessoal e familiar que o acidente de trabalho geralmente provoca como consequência.

Se as organizações buscam eficiência, eficácia e lucros, elas precisam estar dispostas a investir dinheiro para criar condições que excedam as condições exigidas pela lei, exatamente para se manter eficientes, eficazes e lucrativas. A falta de investimento em segurança custa muito mais caro.

Avaliação do Programa de Higiene e Segurança do Trabalho

Os programas H&S estão recebendo muita atenção. Ao lado do respeito e consideração às pessoas, existe também o aspecto financeiro a ser analisado. As consequências de programas inadequados são visíveis: aumento do absenteísmo e da rotatividade do pessoal, elevado índice de afastamentos por doenças ou acidentes, aumento dos prêmios de se-

CASO DE APOIO

O PROGRAMA DE SEGURANÇA DAS LAVANDERIAS³²

Lavar roupa é uma arte que exige técnica e talento. Geralmente, as lavanderias são pequenas empresas que atendem os clientes, oferecendo qualidade, presteza e confiabilidade nos serviços. Neste tipo de negócio, 80% da fórmula de sucesso é composta de pessoas e o restante de máquinas. A segurança das pessoas e a saúde ocupacional são os itens mais importantes nas lavanderias. Cada estabelecimento funciona como uma pequena unidade fabril na qual as máquinas utilizam vapores de alta pressão e ar comprimido para lavar e passar roupas em altas temperaturas e em ambientes úmidos e escorregadios. O local de trabalho é barulhento devido ao funcionamento das máquinas e o ar é denso de vapores químicos, pois o processo de lavagem das roupas utiliza produtos cáusticos. Para remover as impurezas das roupas, as caldeiras de alta temperatura aquecem continuamente solventes químicos, que são reutilizados e reciclados no processo. O processo é executado através de máquinas e do trabalho humano. A exposição a acidentes é grande. Se um erro é cometido – como injetar muito vapor – ocorrem ferveruras em que o solvente químico produz erupção e ebulição que podem provocar queimaduras nos colaboradores. Periculosidade e insalubridade caracterizam o local de trabalho.

A alta incidência de acidentes de trabalho devido aos riscos envolvidos, além das possibilidades de desperdícios de produtos químicos, obriga as lavanderias a implantar regulamentos internos rígidos sobre a conduta dos funcionários. Estes são obriga-

dos a utilizar equipamentos individuais de proteção (EIP), como aventais, roupas, luvas, óculos, protetores auriculares etc. As lavanderias colocam cartazes para lembrar aos funcionários como trabalhar com produtos químicos a fim de evitar desperdícios e acidentes. O problema crônico é a má vontade dos funcionários em utilizar os EPIs, como roupas, aventais, luvas, botas, protetores auriculares e óculos de segurança, que os transformam em verdadeiros espartilhos. Nem todos os produtos químicos exigem roupas de segurança, mas alguns – como os álcalis hidrófluorídricos usados para remover manchas de roupas – são perigosos. As roupas de segurança são desconfortáveis, os incômodos óculos reduzem a visibilidade e os protetores auriculares reduzem a audibilidade. Além disso, não são nada elegantes. Como resultado, os funcionários nem sempre estão dispostos a usá-los, fazendo com que as chefias tenham de supervisioná-los intensivamente e exigir drasticamente a sua utilização.

QUESTÕES

1. Como identificar as condições de risco que podem ser eliminadas?
2. Como estabelecer procedimentos para evitar acidentes?
3. O que você sugere para aumentar a segurança no trabalho?
4. Como você comunicaria a obrigatoriedade de equipamentos de segurança? *

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

BATERIAS MÁXIMA

Gabriela queria implantar um programa de H&S para valer na Baterias Máxima. Como você poderia ajudá-la a definir um plano global para tanto? *

guros, elevação dos custos laborais, maiores indenizações pagas por acidentes ou doenças profissionais, custos judiciais mais elevados, pressões dos sindicatos e da sociedade e até mesmo negativa dos clientes em adquirir produtos de empresas poluidoras da natureza e predadoras do capital humano.

ras da natureza e predadoras do capital humano.

O programa de H&S deve ser monitorado em termos de custos/benefícios pelos especialistas em RH, gerentes e, sobretudo, contar com a participação de todos os colaboradores. Além disso, o pro-

grama deve ser julgado através de critérios, como melhoria no desempenho no trabalho, redução dos afastamentos por acidentes ou por doenças e redução de ações disciplinares. O programa não precisa necessariamente ser o mais caro, mas aquele que produz resultados melhores para a organização e para as pessoas. Abordagens e critérios são imprescindíveis, como melhoria da produtividade, ausência de acidentes e doenças profissionais, número de dias sem acidentes, treinamento intensivo dos gerentes e de todos os colaboradores, reuniões de segurança, instalações médicas e intensa participação da alta direção.

DICAS

VOCÊ SABE O QUE É A CIPA?

A CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – é uma imposição legal da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Metade dos componentes da CIPA é indicada pela empresa e outra metade é escolhida pelo voto dos funcionários, periodicamente. Cabe à CIPA apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de segurança existentes na organização. Ela deve fiscalizar o que já existe, enquanto os especialistas de RH apontam as soluções. A CIPA tem especial importância nos programas de segurança das pequenas e médias empresas.

Qualidade de Vida no Trabalho

Ao lado da higiene e segurança do ponto de vista físico e ambiental existe o lado do bem-estar psicológico e social. O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis³³ na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sociotécnica³⁴ e da democracia industrial.³⁵ Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de

trabalho.³⁶ A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender ao cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isto significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Como diz Claus Möller, consultor dinamarquês: coloque os empregados em primeiro lugar e eles porão os consumidores em primeiro lugar. A organização que investe diretamente no colaborador está, na realidade, investindo indiretamente no cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Componentes da QVT

A QVT é um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores, como:

1. A satisfação com o trabalho executado.
2. As possibilidades de futuro na organização.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.

5. Os benefícios auferidos.
6. O relacionamento humano dentro da equipe e da organização.
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho.
8. A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões.
9. As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização.

▲ GP DE HOJE

SAÚDE É UM NEGÓCIO³⁷

A Shell é uma empresa que investe fortemente na melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT) de seus colaboradores para garantir maior produtividade. A empresa fez uma pesquisa com 60% de seus funcionários com o objetivo de determinar o perfil de saúde e os fatores de riscos. O levantamento faz parte de um programa de melhoria da QVT, implantado desde 1961. Os dados revelam que a maioria dos empregados da empresa é sedentária, obesa, estressada, inadequadamente alimentada e hipertensa omissa. O gerente de programas de saúde afirma que esse perfil não é diferente do colaborador de outras empresas. Entre os 1.846 colaboradores consultados, 96% têm dieta inadequada, alto consumo de gorduras e açúcares, 80% são sedentários e 71% apresentam excesso de peso. 17% são hipertensos e 30% se valem de automedicação. O ponto positivo foi a redução da percentagem de fumantes que caiu de 33 para 26%.

Com esse levantamento a Shell está agindo proativamente para oferecer ao colaborador melhoria nas condições de saúde e prevenção de doenças. Isto não é paternalismo, pois a empresa sabe que o colaborador motivado, satisfeito, integrado e saudável garante maior produtividade e menores custos com doenças.

A estratégia da Shell é investir na instalação de restaurantes especializados em pratos leves e de *fitness centers* nas unidades que não possuem clube esportivo. Outra estratégia é implantar o programa *Wellness* (bem-estar) com grupos experimentais. A empresa dispõe de uma equipe de terapeutas para auxiliar os colaboradores que estão com problemas afetivos (como divórcio, morte de cônjuge, doenças na família etc.). As prioridades se assemelham às dos chamados *"employee assistance programs"* (programas de assistência a empregados) dos americanos.

Modelos de QVT

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.). Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Por outro lado, a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. Por esta razão, vários autores apresentam modelos de QVT. Os três modelos de QVT mais importantes são os de Nadler e Lawler, de Hackman e Oldham e o de Walton, que veremos a seguir.

▲ GP DE HOJE

MODELO DE QVT DE NADLER E LAWLER³⁸

Para Nadler e Lawler, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

1. Participação dos colaboradores nas decisões.
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Na medida em que esses quatro aspectos são incrementados, há uma melhoria na QVT.

● GP DE HOJE

MODELO DE QVT DE HACKMAN E OLDHAN⁴⁰

Hackman e Oldhan (34) apresentam um modelo de QVT que abordamos no capítulo dedicado ao desenho de cargos. Para eles, as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são:

1. *Variedade de habilidades:* o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
2. *Identidade da tarefa:* o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
3. *Significado da tarefa:* a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras.
4. *Autonomia:* a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
5. *Retroação do próprio trabalho:* a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto-avaliar seu desempenho.
6. *Retroação extrínseca:* deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
7. *Inter-relacionamento:* a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Para os autores, as dimensões do cargo são determinantes da QVT por oferecerem recompensas intrínsecas que produzem satisfação no cargo e automotivam as pessoas para o trabalho. Hackman e Oldhan utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho baseado em um inventário de diagnóstico das características do cargo para medir o grau de satisfação e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT. ●

● GP DE HOJE

O MODELO DE QVT DE WALTON⁴¹

Para Walton, existem oito fatores que afetam ao QVT, a saber:

1. *Compensação justa e adequada:* a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho).
2. *Condições de segurança e saúde no trabalho:* envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
3. *Utilização e desenvolvimento de capacidades:* no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retroinformação quanto ao seu desempenho.
4. *Oportunidades de crescimento contínuo e segurança:* no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
5. *Integração social na organização:* envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito.
6. *Constitucionalismo:* refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização dire-

tos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.

7. *Trabalho e espaço total de vida:* o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
8. *Relevância social da vida no trabalho:* o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Os oito fatores e suas respectivas dimensões estão representados na Figura 15.4. ●

Olhando a QVT sob um prisma mais amplo, entendemos que ela constitui uma dosagem perfeita da aglutinação entre os talentos envolvidos e empossados, com a arquitetura organizacional conectada (organização do trabalho em equipe), cultura organizacional amigável e envolvente e um estilo de gestão democrático e participativo, como mostra a Figura 15.5.

Milkovich e Boudreau⁴² salientam que a QVT parte do reconhecimento de que uma pessoa bem treinada e bem posicionada na empresa está em melhor condição para identificar problemas dificilmente localizáveis com relação à qualidade do produto ou como o trabalho deve ser feito. Assim, a QVT é essencial na criação de um espírito de cidadania organizacional como nos programas de qualidade total nas organizações.

Programas de Bem-Estar dos Colaboradores

Os programas de bem-estar são adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus funcionários. O caráter profilático

desses programas parte do reconhecimento de seu efeito sobre o comportamento dos funcionários e estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde. Também servem para reduzir os elevados custos de saúde. Ao redor de 1980, cerca de metade de todas as unidades de negócios dos EUA com menos de 50 funcionários estava oferecendo algum tipo de programa de bem-estar. E a tendência é de aceleração nos programas.

Um programa de bem-estar tem geralmente três componentes:⁴³

1. Ajudar os funcionários a identificarem riscos potenciais de saúde.
2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse.
3. Encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Muitos programas de bem-estar são baratos, como o fornecimento de informação sobre as calorias do cardápio diário do refeitório e o nível de calorias exigido pelo organismo humano. É também o caso de fornecer informação sobre clínicas de redução de peso, de exercícios físicos, dietas alimentares etc. Outros programas são mais caros, como as salas de *fitness centers* da IBM. O programa de bem-estar da Xerox inclui *fitness center*, instrutores de exercícios físicos, educação sobre tabagismo, abuso de substâncias químicas, controle de peso e alimentação, além de instalações de ginástica, piscinas e trilhas de corrida. Essas organizações extrapolam e ultrapassam o simples local de trabalho e passam a oferecer algo mais para os seus funcionários. A função social da organização reside nisso: colaborar para o desenvolvimento das pessoas e da comunidade de maneira responsável, pois de nada adianta ser uma ilha de prosperidade no meio de um oceano de pobreza. ●

Fatores de QVT:	Dimensões:
1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	2. Equidade interna (compatibilidade interna)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	3. Equidade externa (compatibilidade externa)
4. Oportunidades de crescimento e segurança	4. Jornada de trabalho
5. Integração social na organização	5. Ambiente físico (seguro e saudável)
6. Garantias constitucionais	6. Autonomia
7. Trabalho e espaço total de vida	7. Significado da tarefa
8. Relevância social da vida no trabalho	8. Identidade da tarefa
	9. Variedade de habilidades
	10. Retroação e retroinformação
	11. Possibilidades de carreira
	12. Crescimento profissional
	13. Segurança do emprego
	14. Igualdade de oportunidades
	15. Relacionamentos interpessoais e grupais
	16. Senso comunitário
	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas
	18. Privacidade pessoal
	19. Liberdade de expressão
	20. Normas e rotinas claras da organização
	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
	22. Imagem da empresa
	23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços
	24. Responsabilidade social pelos empregados

Figura 15.4. Modelo de QVT de Walton.

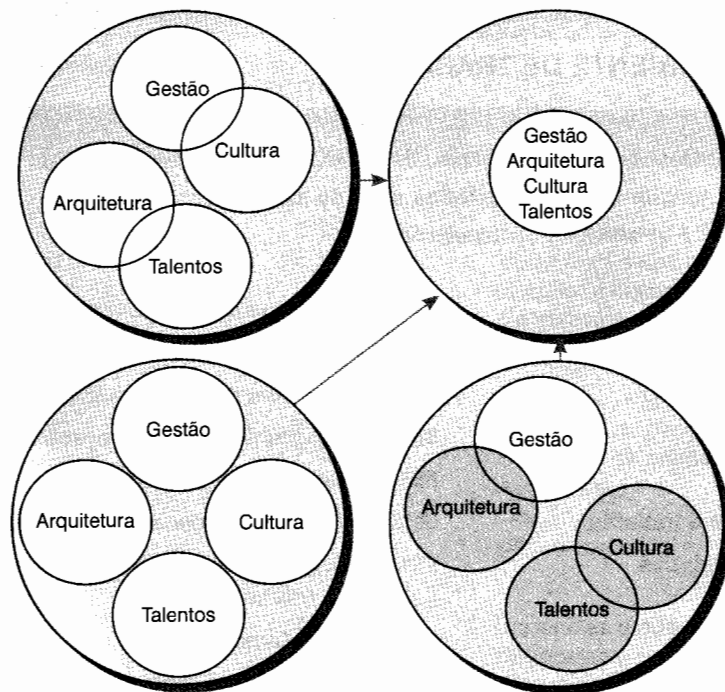


Figura 15.5. A dosagem perfeita para o QVT: convergência.

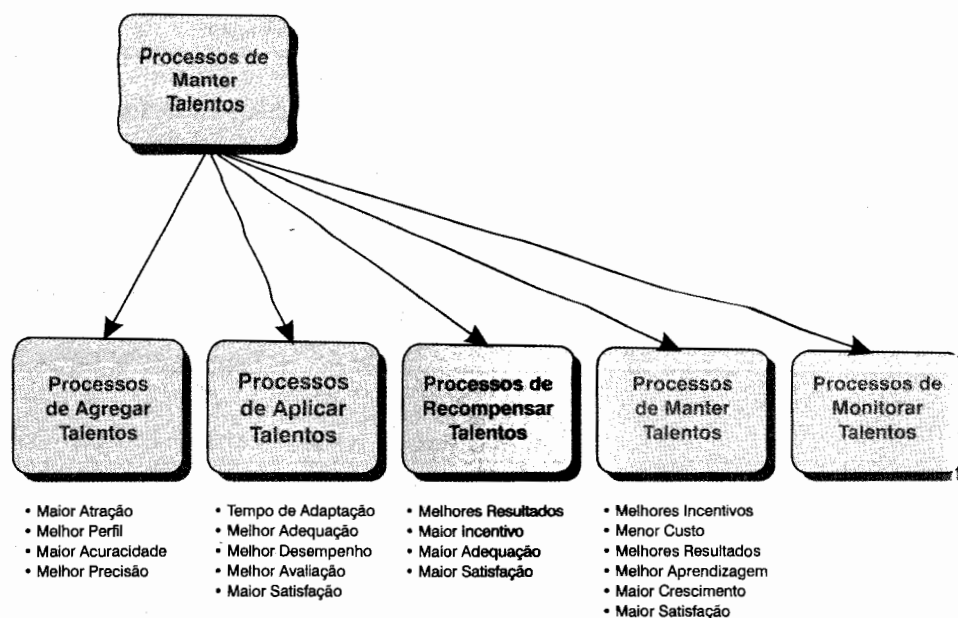


Figura 15.6. A influência dos processos de manter talentos sobre os demais processos de GP.

Em resumo, os processos de manter talentos são fundamentais no resultado global dos processos de GP pois garantem a continuidade das pessoas na organização. Na verdade, todos os processos até ago-

ra abordados – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas – constituem a base sobre a qual a GP contribui para o sucesso organizacional. A Figura 15.7 dá uma mostra disso.

▲ GP DE HOJE

A PERCEPÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO⁴⁴

O famoso Families and Work Institute fez um Estudo Nacional do Ambiente Mutável de Trabalho para examinar as percepções de funcionários assalariados a respeito de seus trabalhos e as crenças quanto às ca-

racterísticas desejáveis de emprego. Abaixo estão as razões consideradas “mais importantes” na decisão de assumir um cargo:

Comunicações abertas	65%	Políticas que apóiam a família	46%
Efeito sobre a família e vida pessoal	60%	Benefícios sociais	43%
Natureza agradável do trabalho	58%	Controle da programação do trabalho	38%
Qualidade da administração	58%	Oportunidades de progresso	37%
Atitude do supervisor	58%	Salários ou ganhos	35%
Controle constante sobre o trabalho	55%	Acesso à tomada de decisões	33%
Aquisição de novas habilidades	55%	Aspectos que nenhuma outra empresa oferece	32%
Segurança no trabalho	54%	Oportunidades para cargos gerenciais	26%
Qualidade dos colegas	53%	Tamanho da organização	16%
Local de trabalho	50%		
Trabalho estimulante	50%		

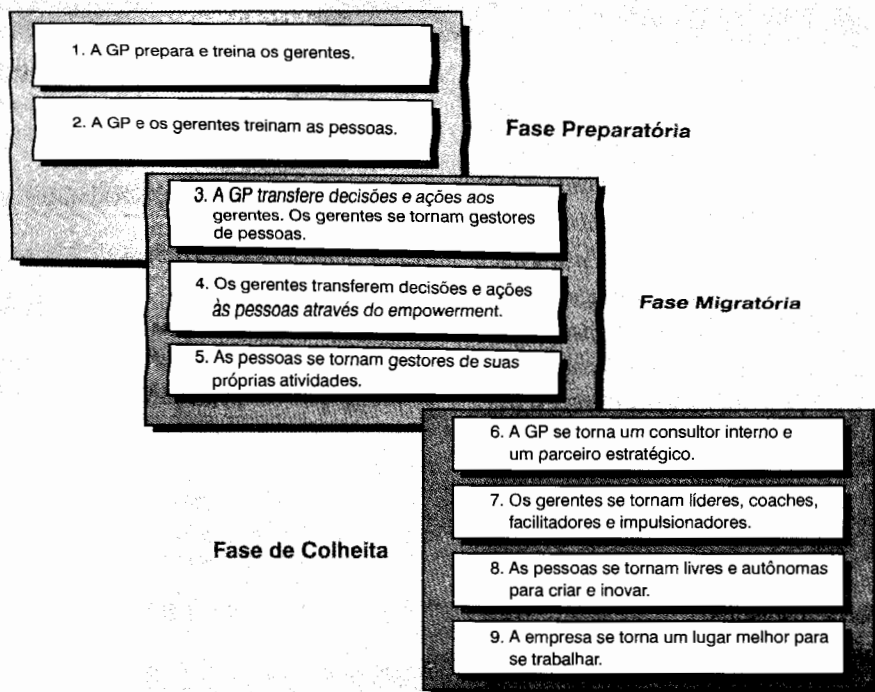


Figura 15.7. As fases preparatória, migratória e de colheita de resultados em consequência da GP.

CASO PARA DISCUSSÃO

AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS DO MUNDO⁴⁵

A revista *Fortune* publica a cada ano, a relação das empresas mais admiradas do mundo, segundo pesquisa do Hay Group. As campeãs nacionais são:

	ESCORE	NEGÓCIO
Estados Unidos		
Pfizer	8,58	Farmacêutico
P&G – Procter & Gamble	8,54	Sabonetes e cosméticos
3M	8,39	Imagem e equipam. escritório
GE – General Electric	8,37	Eletrônica e equipam. elétrico
Gillette	8,26	Sabonetes e cosméticos
Inglaterra		
Royal Dutch/Shell Group	7,81	Refinação de petróleo
British Petroleum	7,49	Refinação de petróleo
Unilever	7,02	Alimentação
ICI – Imperial Chemical Industries	6,63	Química
HSBC Holdings	6,61	Banco comercial
França		
L'Óreal	7,59	Sabonetes e cosméticos
LVMH	6,24	Sabonetes e cosméticos
Groupe Danone	6,16	Alimentação
Total	6,10	Refinação de petróleo
Alcatel	5,81	Eletrônica e equipam. elétrico

	ESCORE:	NEGÓCIO:
Alemanha		
Daimler-Benz	7,56	Automóveis
BMW	7,05	Automóveis
Bayer	7,01	Química
Henkel	6,75	Sabonetes e cosméticos
Basf	6,75	Química
Japão		
Toyota Motor	7,69	Automóveis
Sony	7,27	Eletrônica e equipam. e eletrônico
Honda Motor	6,98	Automóveis
Canon	6,79	Imagem e equipam. escritório
Fuji Photo Film	6,49	Imagem e equipam. escritório
Europa (outros países)		
Nestlé (Suíça)	7,31	Alimentação
ABB – Asea Brown Boveri (Suíça)	7,10	Eletrônica e equipam. e eletrônico
L.M. Ericsson (Suécia)	7,08	Eletrônica e equipam. e eletrônico
ABN – AMRO (Suíça)	6,56	Banco comercial
Philips Electronics (Holanda)	6,25	Eletrônica e equipam. e eletrônico
Ásia (fora o Japão)		
News Corporation (Austrália)	6,03	Entretenimento
Singapore Airlines (Singapura)	5,62	Aviação
Samsung Electronics (Coreia do Sul)	4,85	Eletrônica e equipam. e eletrônico
Swire Pacific (Hong Kong)	4,58	Aviação
SK (Coreia do Sul)	4,46	Refinação de petróleo

Todas essas companhias são admiradas pela sua agilidade em um mundo globalizado e turbulento. Todas elas respondem rápida e criativamente quando surgem as crises ou as oportunidades. Todas elas dedicam um profundo respeito aos funcionários como base para o seu continuado sucesso global. Em todas elas, a QVT é elevada. Pudera. Elas também são admiradas pelos seus próprios funcionários.

QUESTÕES

1. Você conhece todas essas empresas? Quais? O que você pensa delas?
2. Quais os aspectos positivos e negativos que você reconhece nelas?
3. Como essas empresas chegaram ao topo em termos de admiração?
4. Quais as características que as fazem ser admiradas no mundo todo? *

Resumo do Capítulo

A higiene e segurança do trabalho (H&S) cuida da prevenção de doenças e acidentes relacionados com o trabalho. A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem saúde física e mental das pessoas. Os seus principais itens são: ambiente físico de trabalho (como iluminação, ventilação, temperatura, ruídos), ambiente psicológico (redução do estresse), aplicação de princípios de ergonomia e saúde ocupacional. O estresse no trabalho pode ser provocado por fatores ambientais ou pessoais e pode ser reduzido através de medidas relativamente simples. A segurança no

trabalho envolve prevenção de acidentes, de incêndios e de roubos. Os acidentes são classificados em: sem afastamento, com afastamento (que inclui incapacidade temporária, parcial permanente ou permanente total) e morte. As estatísticas de acidentes adotam o coeficiente de frequência e o de gravidade. As causas dos acidentes no trabalho são duas: condições inseguras e atos inseguros. Existem traços de personalidade que predispõem a acidentes. A prevenção de acidentes é feita através da eliminação das condições inseguras e redução dos atos inseguros. Os custos de acidentes são elevados e por essa razão devem-se avaliar os custos/benefícios dos programas de H&S. A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um

sunto atual e merece todo cuidado. Há vários modelos de QVT, mas ela depende de vários aspectos, como a satisfação no trabalho. Daí a adoção de programas de bem-estar dos funcionários.

Exercícios

1. Defina higiene do trabalho e quais são os seus principais itens de atuação.
2. Comente os principais aspectos do ambiente físico e psicológico de trabalho.
3. Comente a aplicação dos princípios de ergonomia. O que é ergonomia?
4. Defina a saúde ocupacional. Como funciona em nosso país?
5. Quais as etapas de um programa de saúde ocupacional?
6. Quais os principais problemas de saúde nas organizações?
7. Explique o estresse no trabalho, suas fontes principais e como reduzi-lo?
8. Conceitue segurança no trabalho e suas principais áreas de atividade.
9. Defina acidente e a prevenção de acidentes. Classifique os acidentes.
10. Explique o CF e o CG e suas respectivas fórmulas. Dê exemplos.
11. Como você desenvolveria um programa de H&S?
12. Explique os elementos presentes em todo acidente do trabalho.
13. Explique as condições inseguras e os atos inseguros.
14. Explique os traços de personalidade que predis põem a acidentes.
15. Como se deve prevenir acidentes? Explique.
16. Comente os custos diretos e indiretos dos acidentes.
17. Como se faz a avaliação do programa de H&S?
18. Conceitue QVT e seus principais elementos.
19. Explique os modelos de QVT de Nadler e Lawler e de Hackman e Oldhan.
20. Explique o modelo de QVT de Walton.
21. Comente os programas de bem-estar dos colaboradores.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.abvq.org.br
www.allbusiness.com
www.aqsinc.com
www.asq.org

www.bettermanagement.com
www.bmgi.com
www.eworkmarkets.com
www.fnq.org.br
www.hewitt.com
www.humancapitalinstitute.org
www.ilo.org
www.nsc.org
www.orgplus.com
www.osha.org
www.projectmanagement-hg.com
www.purebusiness.com
www.quality.nist.gov
www.spiritOntheJob.com
www.workforce.com
www.worldatwork.com
www.worldatworksociety.com

Referências Bibliográficas

1. "Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs", *Journal of the American Medical Association*, Vol. 174, 1st. October 1960, p. 533-536.
2. Gloria C. Gordon & Mary Sue Henifin, "Health and Safety, Job Stress, and Shift Work", in H. Meltzer & Walter R. Nord (eds.), *Making Organizations Human and Productive*, Nova York, John Wiley & Sons, 1981, p. 322.
3. Robert T. Golembiewski & Robert F. Munzenrider, *Phases of Burnout: Development in Concepts and Applications*, Nova York, Praeger, 1988.
4. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 649.
5. Adaptado de: Faye Rice, "Do You Work in a Sick Building?", *Fortune*, July 2, 1990, p. 88.
6. Extraído da revista *Veja*, edição nº 1572, 11 de novembro de 1998, p. 41.
7. Terry Beher & John Newman, "Organizational Stress, Employer Health, and Organizational Effectiveness: A Factor Analysis, Model, and Literature Review", *Personnel Psychology*, vol. 31, Winter 1978, p. 665-699.
8. Eric Sundstrom, et al., "Office Noise, Satisfaction, and Performance", *Environment and Behavior*, vol. 26, nº 2, March 1994, p. 195-222.
9. Andre DuBrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*, Reston, VA, Reston, 1978, p. 66-67.
10. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 640.

11. Karl Albrecht, *Stress and the Manager*, Englewood Cliffs, NJ, Spectrum, 1979.
12. Extraído de: George T. Milkovich & John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Nova York, Richard D. Irwin, 1994, p. 729.
13. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 649.
14. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 643.
15. Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1985, p. 62-63.
16. David S. Thelan, Donna Ledgerwood & Charles F. Walters, "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Buysiness Schools", *Personnel Administrator*, vol. 30, nº 10, October 1985, p. 44.
17. Organização Mundial da Saúde, Organização das Nações Unidas.
18. National Safety Council, 1990.
19. Hilton Baptista, *Higiene e Segurança do Trabalho*, Rio de Janeiro, SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento, 1978, p. 15.
20. David S. Thelan, Donna Ledgerwood & Charles F. Walters, "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Buysiness Schools", *Personnel Administrator*, vol. 30, nº 10, October 1985, p. 44.
21. Adaptado de: "Developing a Workplace Safety and Health Program", Baltimore, Maryland Occupational Safety and Health Agency, 1993, p. 5-16.
22. Norman Maier, *Psychology and Industrial Organization*, Boston, Houghton-Mifflin, 1965, p. 458-462.
23. Ernest McCormick & Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1974, p. 523.
24. Adaptado de: Gary Dessler, *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1997, p. 630.
25. Milton Blum & James Nayler, *Industrial Psychology*, Nova York, Harper & Row, 1968, p. 522.
26. Dove Zohar, "Safety Climate in Industrial Organization: Theoretical and Implied Implications", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, February 1980, p. 97.
27. Norman Maier, op. cit., p. 463-467; McCormick & Tiffin, op. cit., p. 533-536.
28. *Workers Compensation Manual for Managers and Supervisors*, Chicago, Commerce Clearing House, Inc., 1992, p. 22-23.
29. S. Laner & R.J. Sell, "An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters", *Occupational Psychology*, vol. 34, 1960, p. 153-169, in McCormick & Tiffin, *Industrial Psychology*, p. 536.
30. *Training Requirements of OSHA Standards*, February, 1976 e Teaching Safety and Health in the Work Place, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration, 1976.
31. Adaptado de: David A De Cenzo & Stephen Robbins, *Human Resource Management*, Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 425.
32. Adaptado de: Gary Dessler, op. cit., p. 654, e Cláudia Bredarioli, "Pequenas Aprendem a Evitar Acidentes de Trabalho", *Painel de Negócios, O Estado de S. Paulo*, 23 de Junho de 1998, p. P-1 e P-5.
33. Louis E. Davis, *The Design of Jobs*, *Industrial Relations*, October 1966, p. 21-45.
34. Eric L. Trist, *The Socio-Technical Perspective*, Londres, Tavistock Publications, 1963.
35. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos*, op. cit.
36. David A. Nadler & Edward F. Lawler III, *Quality of Work Life: Perspectives and Directions*, *Organizational Dynamics*, Winter, 1983.
37. Denise Chrispin Marin, "Empresa Transforma Saúde em Negócio", *Folha de S. Paulo*, Caderno de Empregos, 29 de janeiro de 1995, p. 7-3.
38. J. Richard Hackman, J.L. Suttle, *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Santa Monica. Goodyear, 1977.
39. David A Nadler & Edward E. Lawler, III, *Quality of Work Life: Perspectives and Directions*, *Organizational Dynamics*, Winter, 1983.
40. J. Hackman & G. Oldhan, Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, (2), 1975.
41. Richard Walton, "Quality of Working Life: What is it?", *Sloan Management Review*, vol. 15, nº 1, p. 11-21, 1973.
42. George T. Milkovich & John W. Boudreau, op. cit., p. 712.
43. Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 587.
44. Sue Shellenbarger, "Work-Force Study Finds Loyalty Is Weak, Divisions of Race and Gender Are Deep", *The Wall Street Journal*, September 3, 1993, p. B1.
45. Jeremy Kahn, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, October 26, 1998, p. 76-94.

PARTE VII

Monitorando Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 16
Banco de Dados e Sistemas de
Informações de RH

CHEGAMOS AO ÚLTIMO DOS SEIS PROCESSOS de Gestão de Pessoas. Esta parte será dedicada aos processos de monitorar as pessoas dentro das organizações. A palavra monitoração tem um significado especial nesta parte. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Preferimos a palavra monitorar ao invés de controlar a fim de evitar o significado de fiscalização externa e de submissão estreita a regras e regulamentos impostos. Em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados.

As organizações não operam na base da simples improvisação e nem funcionam ao acaso, mas de acordo com determinados planos no sentido de alcançar objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão através de estratégias bem definidas. O comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações requerem considerável esforço de monitoração em suas várias operações e atividades.

Monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Neste aspecto, a função de *staff* do DRH e a responsabilidade gerencial de linha, adquirem contornos mais precisos. A função de *staff* consiste em desenhar sistemas de coleta e obtenção de dados para abastecer o sistema de informações gerenciais que sirva de suporte para as decisões gerenciais da linha. Gerentes e colaboradores precisam de informação em tempo real para tomar decisões e fazer as coisas acontecerem.

Os processos de monitoração podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o paradigma da Teoria X (desconfiança a respeito das pessoas e controle sobre seu comportamento), em um esquema de controle externo e rígido (ao qual as pessoas devem se ajustar e obedecer), que adota uma postura de fiscalização e vigilância

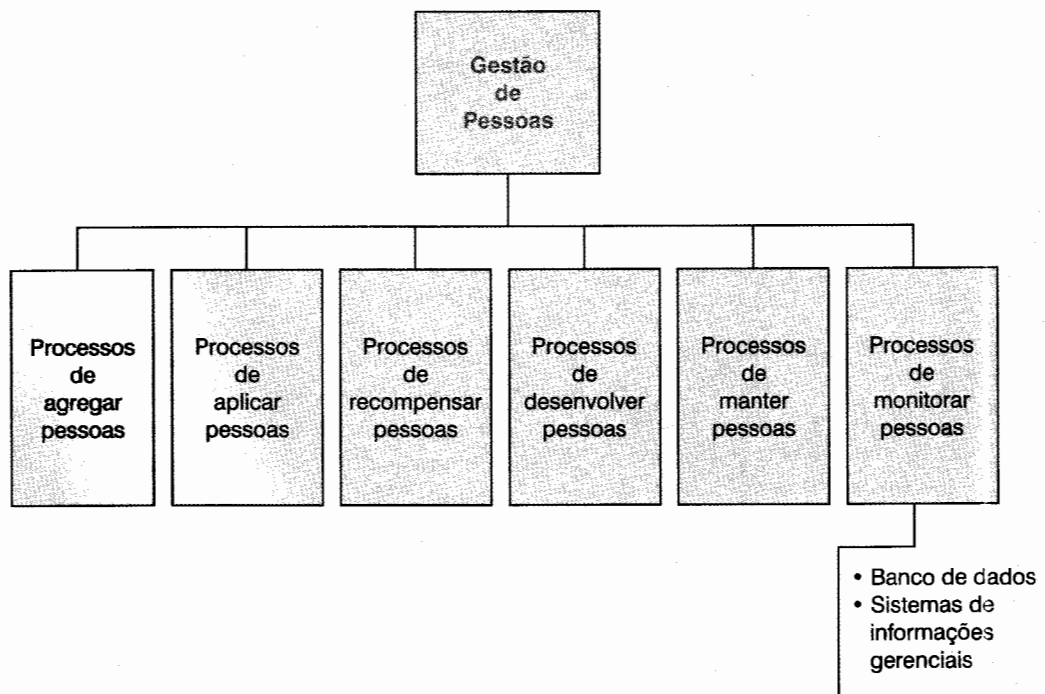


Figura VII.1. Os seis processos de gestão de pessoas.

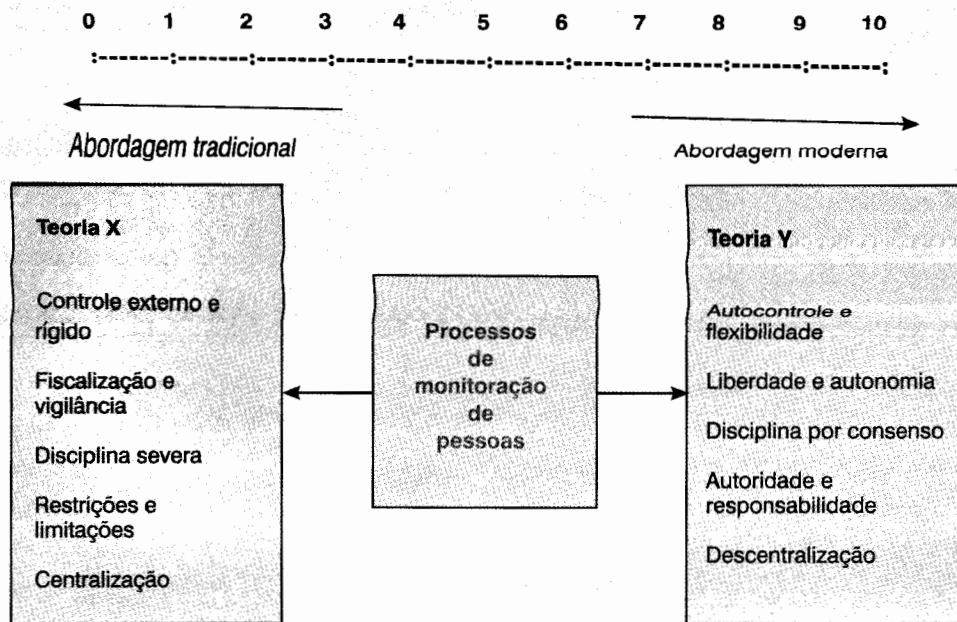


Figura: VII.2. *Que nota você daria para os processos de monitorar pessoas em sua organização?*¹
 Adaptado de: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 131.

para forçar as pessoas a obedecer), através de um código de disciplina severa (para cercear e bitolar o comportamento das pessoas) que impõe restrições e limitações (para manter a dependência das pessoas) em um sistema centralizado (geralmente, administrado pelo órgão de RH). Além disso, a organização privilegia um sistema de castigos e penalidades.

Em outro extremo, os processos de monitoração podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem o paradigma da Teoria Y (confiança e respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento), em um esquema de autocontrole e flexibilidade (atribuindo às pessoas total autonomia para desempenhar), que adota uma postura de liberdade e autonomia (para impulsionar a iniciativa e criatividade das pessoas) que oferece a disciplina pelo consenso (dando liberdade às pessoas e às equipes para deci-

dir) e plena autoridade e responsabilidade (para aumentar a participação e o comprometimento das pessoas) em um sistema totalmente descentralizado nas gerências de linha e nas equipes de trabalho.

Esta sétima parte aborda a monitoração de pessoas que trabalham em organizações. O objetivo principal é mostrar como as organizações estabelecem meios para monitorar o comportamento das pessoas dentro de um estilo democrático e participativo. O controle está deixando de ser externo, impositivo e coercitivo para se basear no conhecimento das pessoas e na informação que elas recebem como retroação de suas atividades e contribuições à organização.

No capítulo 17 abordaremos os fundamentos dos bancos de dados e dos sistemas de informações sobre RH.

CAPÍTULO 16

BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE GP

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a necessidade de informações sobre GP.
- Conhecer o formato adequado do banco de dados de GP.
- Descrever os sistemas de informações gerenciais de GP.
- Definir os sistemas de monitoração de GP.
- Descrever o balanço social das organizações.

O que veremos adiante

- Comunicações Internas
- A Necessidade de Informações
- Banco de Dados de GP
- Sistemas de Informações de GP
- Sistemas de Monitoração de GP
- Balanço Social

CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A

Genivaldo Pantaleão, o antigo Chefe de Pessoal da *Tradição & Passado S/A* era o típico exemplar do tradicional *chefão de pessoal*. Formado em contabilidade, Genivaldo trata as pessoas através de indicadores numéricos e de créditos e débitos para com a companhia. Para ele há, de um lado, os bons funcionários, aqueles que não têm nenhuma anotação em sua pasta individual. E, de outro lado, os maus funcionários, não pontuais e não assíduos com vários registros e anotações de suas transgressões ao contrato de trabalho. Cada um dos 1000 funcionários da companhia tem uma pasta individual no Departamento de Pessoal (DP) onde são anotadas as faltas, atrasos, advertências e indicadores negativos tal como num cartório de protestos. Quando o funcionário não tem nenhuma anotação, presume-se que se trata de um excelente empregado pois não há nada que o desabone. A pasta individual é o repositório das contas negativas de cada funcionário. As contas positivas – como bom desempenho, boas idéias, solução de problemas da empresa – são obrigações dos empregados e não são co-

gitadas nessa estranha e tendenciosa contabilidade. E tudo é estritamente confidencial, guardado a sete chaves em segredo absoluto. Ninguém pode tomar conhecimento.

Quando Genivaldo se aposentou por velhice, foi substituído por Regina de Oliveira. A primeira providência de Regina foi desburocratizar o velho feudo do DP: chamou sua equipe e iniciou um mutirão de mudanças. Mandou queimar todas as mil pastas individuais em uma cerimônia pública e liberar o espaço físico e tempo dos funcionários para outras atividades mais construtivas e que agregassem valor às pessoas e à organização. Regina queria marcar na imagem dos funcionários – tanto os do DP como os de toda a empresa – uma nova etapa na qual os tempos do controle coercitivo e restritivo eram coisas do passado. Agora passava a predominar uma nova mentalidade democrática e aberta. Não valia mais a pena ficar guardando coisas negativas do passado, mas sim tratar das coisas positivas para o presente e futuro. Bola pra frente! ☺

Continuamente os gerentes de linha estão tomando decisões a respeito de seus colaboradores, ao mesmo tempo em estes estão acessando informações a seu respeito e sobre seu trabalho, enquanto os especialistas de RH estão analisando e pesquisando informações sobre a força de trabalho e suas características e necessidades. Isto requer um sistema integrado de informações que permita descentralização do processo decisório de maneira eficiente e eficaz.

Comunicações Internas

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação. Drucker afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais. A primeira é: qual a informação

de que necessito para o meu trabalho: de quem, quando e como? A segunda: qual a informação que eu proporciono aos outros a respeito do trabalho que eles fazem, de que forma e quando?¹ Em plena Era da Informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e transformar seus colaboradores em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação.

Uma das mais importantes estratégias para a GE reside na intensa comunicação e retroação com os colaboradores. Um sistema de informação deve proporcionar visibilidade adequada para que gerentes de linha e colaboradores possam navegar e trabalhar frente a metas e objetivos mutáveis e complexos. Imagine um executivo que trabalha em uma organização globalizada com produtos e mercados ao redor do mundo. Ele necessita de visibilidade para manter um nível de qualidade mundial na gestão da força de trabalho que está sob seu comando. Como

As necessidades de RH da organização mudam conforme os imperativos que a organização recebe do ambiente ele depende da tecnologia da informação (TI) para tomar suas decisões. A TI necessária para suportar o sistema está se desenvolvendo rapidamente. Os avanços tecnológicos permitem que os sistemas de informação de RH sejam sofisticados, acessíveis e abertos para todos os clientes internos.

Como regra geral, os gerentes de linha devem enfatizar a comunicação com os demais membros da organização, não somente porque a comunicação é o meio primário de conduzir as atividades da organização, mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos colaboradores.

A Necessidade de Informações

A GP requer o processamento de muitas informações a respeito das pessoas para que especialistas de staff e gerentes de linha possam tomar decisões eficazes e adequadas. O sucesso de um programa de

▲ GP DE HOJE

QUAIS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS SOBRE O PESSOAL?

1. Quais os tipos de decisão sobre pessoas que você toma regularmente?
2. Quais tipos de informações você necessita para essas decisões?
3. Quais tipos de informações você recebe regularmente?
4. Quais tipos de estudos especiais você solicita regularmente?
5. Quais tipos de informações você gostaria de receber e não vem recebendo?
6. Quais informações você precisa em base diária? Semanal? Mensal? Anual?
7. Quais tópicos específicos em que você gostaria de manter-se informado?
8. Quais as melhorias mais úteis a serem implantadas no atual sistema de informações de pessoal?

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O EXEMPLO DA CLÍNICA MAYO²

Há mais de cem anos atrás, dois irmãos médicos e cirurgiões resolveram fundar a primeira clínica médica moderna em uma pequena cidade rural do estado de Minnesota: a Clínica Mayo. Embora nada conhecessem de administração, eram excelentes em suas respectivas especialidades. Trouxeram vários especialistas para sua clínica e que se reportavam diretamente a eles. A cada mês, cada Chefe de Serviço analisava e relatava o que acontecera com cada paciente. No consultório também discutia quais as mudanças necessárias, as novas competências ou quais as melhorias para aperfeiçoar os tratamentos da Clínica. Cada Chefe de Serviço – fosse um ortopedista, urologista ou oftalmologista – deveria mobilizar sua equipe para conseguir para a Clínica Mayo como um todo, a fim de ajudar a lidar com as necessidades de seus pacientes. Foi isto antes da chegada do computador. Essa preocupação com a melhoria da qualidade proporcionou a invejável imagem pública que a Clínica Mayo tem.

Em uma instituição baseada na informação as pessoas devem assumir a responsabilidade pela informação aos seus chefes e colegas, e acima de tudo, a responsabilidade de educá-los neste sentido. Todos os membros da organização necessitam assumir essa responsabilidade e fazer com que todos a compreendam perfeitamente. Isto requer que cada um pense em escrever a respeito daquilo em que a organização deve ser ajudada e quais os meios para que todos possam contribuir para melhorar os seus resultados. Todos os membros devem assegurar que essa compreensão funcione de baixo para cima, de cima para baixo e para todos os lados. Assim se constrói a confiança mútua. As organizações são baseadas na confiança. Confiança significa que cada um conhece o que se espera das pessoas. Confiança é a compreensão mútua. Não apenas amor mútuo, nem respeito mútuo. As pessoas devem saber que estão dedicadas às mesmas causas. Isso é convergência e previsibilidade. ■

RH depende de como o sistema informacional é planejado e desenhado. Quanto mais informações relevantes, tanto menor a incerteza sobre a situação e tanto maior a eficácia das decisões a tomar. Antigamente, os sistemas de informação sobre as pessoas eram privativos da área de RH, quando ela mo-

nopolizava todas as decisões a respeito dos funcionários. Os sistemas de informação de RH foram gradativamente descentralizados e passaram a incluir os gerentes de linha para que estes pudessem tomar suas decisões a respeito de sua equipe. Mais recentemente, os sistemas de informação estão se

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

COMO É PROCESSADA A INFORMAÇÃO?³

Com a revolução nas telecomunicações e a TI, a vantagem competitiva está com quem tem rapidez para agir no mercado e fazer inovações antes que os outros concorrentes as façam. As grandes empresas não são boas nisso. As burocracias não conseguem se mover velozmente. Elas estão com os pés e mãos amarrados. A menos que as grandes companhias consigam se reconstituir e se reestruturar como um conjunto de pequenas unidades estratégicas, elas jamais serão competitivas. Hoje, as 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune respondem por apenas 10% da economia americana. Os outros 90% estão nas mãos dos empreendimentos menores, mais ágeis e inovadores.

Encontrar meios capazes de transformar informações dispersas em conhecimento produtivo é um dos maiores desafios que as empresas estão enfrentando. Apesar dos avanços tecnológicos, o maior obstáculo é a persistência da burocracia. O que se encontra nos escritórios é papel. Muito papel. Por esta razão, a Xerox estima que o consumo mundial de papel ainda está dobrando a cada três anos.

Um estudo da Coopers & Lybrand sobre um escritório padrão mostra números impressionantes⁴: cada documento chega a ser copiado 19 vezes. Um em cada 20 documentos é perdido, o que equivale a um documento perdido a cada 12 segundos no mundo. Cada documento perdido custa US\$250 para ser recriado. Cada executivo gasta quatro semanas por ano procurando informações e documentos. Em plena Era da Informação ainda se perde muito dinheiro e tempo com burocracia e papel. Segundo a Associação para Gerenciamento da Imagem e da Informação, a quantidade de informação gerada desde a pré-história até a Segunda Guerra Mundial é equivalente à produzida nos últimos 50 anos. Atualmente, 95% das informações ainda são processadas em papel, 4% em micro-

filmes ou microfichas e apenas 1% em formato digital. Há muita coisa a ser feita neste terreno.

E como se pode extrair o conhecimento produtivo da informação dispersa? Duas tendências tecnológicas estão por aí. De um lado, a disseminação das Intranets e dos softwares para trabalho em grupo (*groupware*), aproveitando a Internet. De outro lado, a digitalização dos documentos, que disponibiliza as informações em qualquer lugar. Na primeira tendência, a Intranet permite reunir e aproximar pessoas distantes com grande economia de tempo. A Price Waterhouse tem uma base de dados que guarda todo o conhecimento da empresa e é acessada por 60 mil pessoas nos vários cantos do mundo. É possível encontrar em minutos informações que antes eram acessadas em dias. A Souza Cruz dispõe de um software que gerencia os conhecimentos da empresa e é utilizado por 19 mil usuários no mundo, sendo 2.500 no Brasil. As informações são trocadas através de correio eletrônico (e-mail) por mais de 100 grupos de discussão. Mas os programas de colaboração ou comunicação, por mais interativos que sejam, ainda esbarram nas barreiras da burocracia.

Na segunda tendência, estão os investimentos em digitalização, principalmente na área bancária, onde a recuperação de informações precisa ser rápida. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) gastou US\$3 milhões para digitalizar imagens de peças de manutenção. Com isto, reduziu o tempo médio do reparo de máquinas de 60 para 42 minutos. Pouca diferença? Considerando que a CSN faturou US\$2,5 bilhões no ano, cada minuto de espera representa perda de US\$5 mil. A tecnologia digital é capaz de transformar informação em conhecimento, uma questão de sobrevivência para as empresas. O formato digital já está sendo reconhecido em juntas comerciais, em cartórios, Receita Federal, prontuários de motoristas e registros de funcionários. *

abrindo também para os colaboradores, a fim de que eles recebam informação e retroação a respeito de seu próprio desempenho, situação na organização, interação com os demais e obtenção de informação relevante.

Banco de Dados de GP

A base de todo sistema de informações é o banco de dados. O banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Dados são os elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas. Um dado é apenas um índice ou um registro. Em si mesmo, os dados têm pouco valor. Todavia, quando classificados, armazenados e relacionados entre si, os dados permitem a obtenção de informação. Assim, os dados isolados não são significativos e não constituem informação. Os dados exigem processamento (classificação, armazenamento e relacionamento), para que possam ganhar significado e consequentemente informar. A informação apresenta significado e intencionalidade, aspectos fundamentais que a diferenciam do dado simples.

Do ponto de vista da teoria das decisões, a organização pode ser visualizada como uma série estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de dados. Embora separadas essas redes de informação sobrepõem-se e interpenetram-se de maneira complexa.

O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Na realidade, o banco de dados é um conjunto integrado de arquivos, relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados e eliminar a redundância. A eficiência da informação é maior com o auxílio de bancos de dados, não somente pela redução da "memória" para arquivos, mas também porque os dados logicamente interligados permitem uma atualização e processamento integrados e simultâneos. Isto reduz inconsistências e erros ocorridos em ra-

ção de arquivos duplicados. É muito comum existir vários bancos de dados relacionados logicamente entre si por meio de um software (programa) que executa as funções de criar e atualizar arquivos, recuperar dados e gerar relatórios.

A Gestão de Pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, a saber:

1. *Cadastro de pessoal*: com dados pessoais sobre cada funcionário.
2. *Cadastro de cargos*: com dados sobre os ocupantes de cada cargo.
3. *Cadastro de seções*: com dados sobre os funcionários de cada seção, departamento ou divisão.
4. *Cadastro de remuneração*: com dados sobre os salários e incentivos salariais.
5. *Cadastro de benefícios*: com dados sobre os benefícios e serviços sociais.
6. *Cadastro de treinamento*: com dados sobre programas de treinamento.
7. *Cadastro de candidatos*: com dados sobre candidatos a emprego.
8. *Cadastro médico*: com dados sobre consultas e exames médicos de admissão, exames periódicos etc.
9. Outros cadastros dependendo das necessidades da organização, da ARH, dos gerentes de linha e dos próprios funcionários.

Os dados precisam ser processados para serem transformados em informação. O termo processamento de dados designa a variedade de atividades que ocorrem tanto nas organizações, nos grupos sociais como entre as pessoas. Há um volume de dados iniciais (nos arquivos, nas expectativas ou na memória) aos quais são adicionados outros dados posteriores (adições, alterações ou modificações de dados provocando um acréscimo de dados) que devem ser integrados ao sistema. Assim, o processamento de dados é a atividade que consiste em acumular, agrupar e cruzar dados para obter outros dados ou transformá-los em informações relevantes.

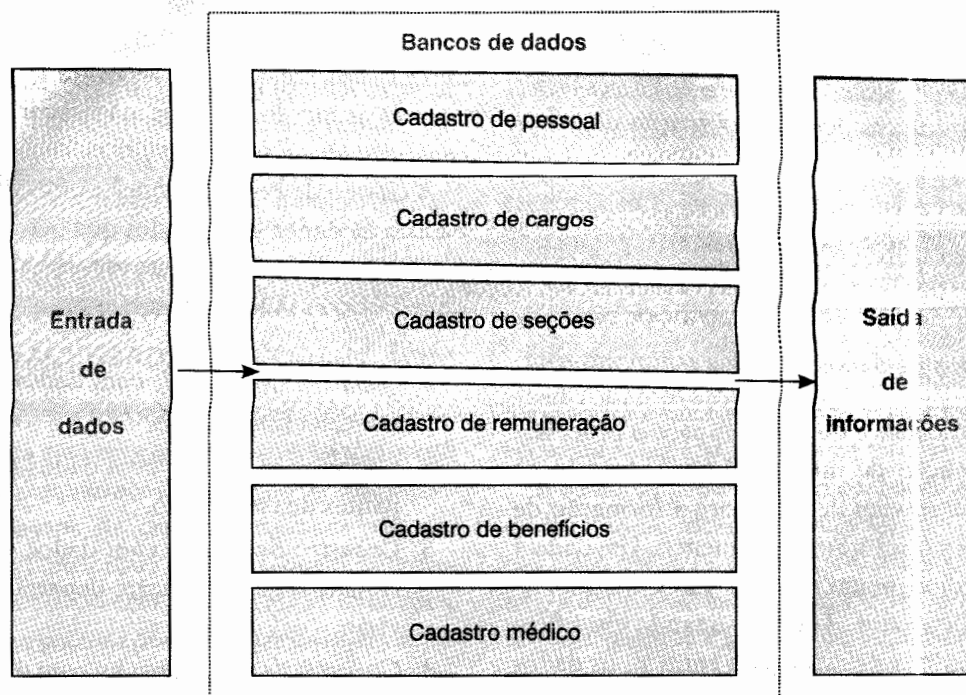


Figura 16.1. Exemplo de banco de dados de GP.

A manutenção e atualização do banco de dados é responsabilidade dos seus usuários, isto é, dos especialistas de RH, dos gerentes de linha e dos próprios colaboradores. Todos estão envolvidos na tarefa de manter os bancos de dados devidamente atualizados. Quando o banco de dados é centralizado na ARH torna-se necessário fazer periodicamente recadastramentos ou recenseamentos para atualização dos dados pessoais dos colaboradores, principalmente em relação a novas competências, experiências, cursos externos, estado civil, mudança de endereço, participação em eventos sociais etc.

Sistemas de Informações de GP

Segundo a teoria das decisões, a organização é uma série estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo às fontes de dados. Dentro de cada organização, existem vários sistemas de informações. Os bancos de dados constituem o suporte básico dos sistemas de informação. Modernamente, o conceito de sistema de informações está intimamente relacionado com a TI e envolve necessariamente hardware e software, ou seja, a presença do computador ou rede de microcomputadores, além de programas específicos.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A.

Regina de Oliveira começou mudando o nome do DP para Departamento de Gestão de Talentos (DGT) e implementando um banco de dados dinâmico e interativo que permitisse o funcionamento de um sistema integrado de informações de acesso rápido e fácil

para todos os usuários: diretoria, gerentes de linha e colaboradores. Com a colaboração dos usuários passou à etapa de montagem do sistema. Como você procederia no lugar de Regina? ●

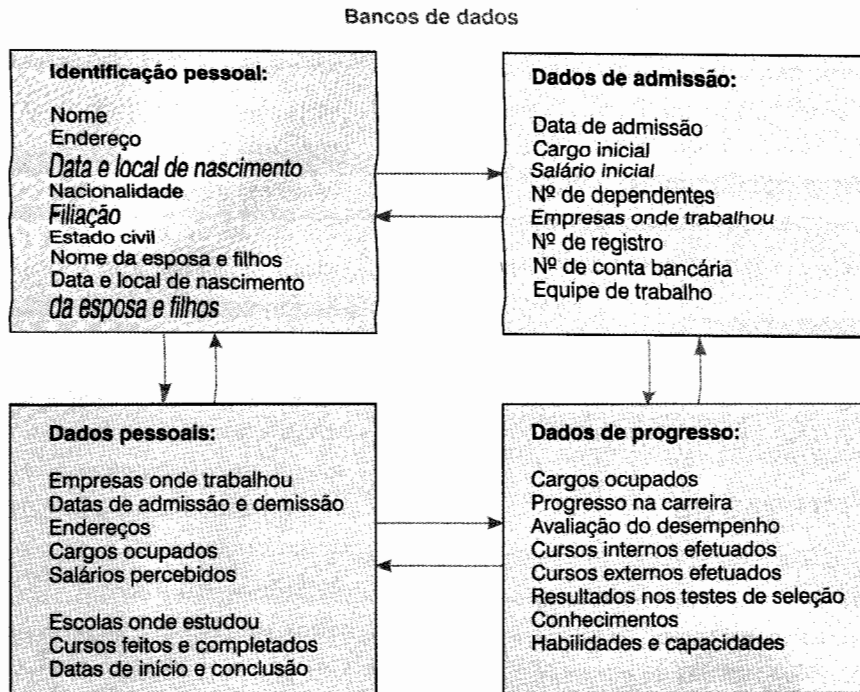


Figura 16.2. *Insumos Básicos para o Banco de Dados.*

cos para processar dados e informações. Assim, existem dois tipos de sistemas de informação quanto ao tipo de processamento: o sistema centralizado em *mainframe* e o sistema descentralizado em redes integradas de computadores. A tendência caminha para a distribuição de redes locais que preservem a independência de cada unidade organizacional e com a ligação com a rede corporativa da organização para assegurar o acesso a grandes volumes de dados.

Existem dois objetivos básicos para o sistema de informação de GP. Um dos objetivos é administrativo, ou seja, reduzir custos e tempo de processamento da informação. O outro é proporcionar suporte online para decisão, ou seja, assistir os gerentes de linha e colaboradores a tomar melhores decisões. Assim, o sistema de informação de RH pode estar dedicado aos especialistas de RH, à alta direção, aos gerentes de linha e aos colaboradores em geral. Quase sempre é dedicado a todos esses usuários, simultaneamente. O acesso às informações é proporcionado através de terminais distribuídos pela organização.

A montagem de um sistema de informações deve levar em conta o conceito de ciclo operacio-



DICAS

CONCEITOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GP

- ❖ *Sistema de Informação de RH* é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização. A maioria dos sistemas de informação de RH é computadorizada.⁵
- ❖ *Sistema de Informação de RH* é um procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, combinar e validar dados necessários à organização a respeito dos seus recursos humanos, atividades pessoais e características das unidades organizacionais.⁶
- ❖ *Sistema de Informação de RH* é um sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos.⁷
- ❖ *Sistema de Informação de RH* é um sistema baseado em um banco de dados (incluindo um banco de talentos ou banco de competências) para disponibilizar em tempo real informações sobre recursos humanos, capital humano e capital intelectual da empresa.

nal utilizado tradicionalmente em contabilidade. O conceito de ciclo operacional localiza cadeias de eventos temporários dentro da organização e permite identificar um ponto inicial e um ponto final que são ligados entre si por cadeias de eventos. Especificados os pontos inicial e final, evita-se o risco de projetar um sistema de informação apenas para uma parte dos fluxos de informações, uma vez que a dimensão do processo decisório é perfeitamente definida.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

ABRINDO OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Enquanto os antigos sistemas tradicionais de informação constituíam sistemas fechados que abrangiam apenas os fluxos mais importantes de informação formal, a abordagem de sistemas abertos procura estabelecer um conjunto programado de regras de decisão para serem aplicadas a um grande volume de tipos repetitivos de transações entre os participantes. Depois de especificadas, essas regras podem ser administradas frente às atividades diárias e cotidianas por qualquer pessoa, deixando a administração liberada para dedicar seus esforços ao tratamento do conjunto não-programado de transações. Toda administração por sistemas apóia-se no planejamento e implantação de um sistema integrado de informação que proporcione acesso fácil e instantâneo a informações relevantes, disponibilidade imediata e economia de tempo aos usuários. ●

Sistema de Informação para a GP

O sistema de informação de GP constitui a abordagem mais abrangente a respeito da força de trabalho e que serve para análises, ações e decisões por parte dos especialistas de GP e gerentes de linha. Portanto, deve atender às necessidades de ambas as partes e servir também de base de informação para os colaboradores. O primeiro passo consiste em saber exatamente quais as necessidades de informação que os usuários têm. Geralmente, o sistema de informação para a GP cobre os seguintes aspectos:

1. Total alinhamento com o planejamento estratégico de GP como base informacional para que ele possa ser implementado com sucesso.
2. Formulação de objetivos e programas de ação e práticas de GP.
3. Registros e controles de pessoal para efeito operacional de folha de pagamento, administração de férias, 13º salário, faltas e atrasos, disciplina etc.
4. Relatórios sobre remuneração, incentivos salariais, benefícios, dados de recrutamento e seleção, plano de carreiras, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, área médica, como base para o processo decisório gerencial.
5. Relatórios sobre cargos e seções, custos envolvidos, análises e comparações.
6. Um banco de dados de talentos (internos ou externos) e de competências disponíveis ou necessárias para o sucesso organizacional.
7. Outras informações gerenciais relevantes para a organização e para as pessoas.
8. Assuntos de interesse profissional dos colaboradores, como oportunidades de promoção, ofertas de carreira, ofertas de T&D, novidades sobre a organização, produtos e serviços, clientes, fornecedores.
9. Assuntos de interesse pessoal dos colaboradores, como situação de férias, dados sobre benefícios, remuneração etc.

Algumas organizações mais conservadoras restringem certas informações exclusivamente ao órgão de ARH, enquanto outras mais inovadoras abrem totalmente as informações para todos os usuários, inclusive os funcionários.

▲ GP DE HOJE

REDE DE RELACIONAMENTOS NA CSN⁸

Na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) o acesso às informações deixou de ser o privilégio de quem detém o poder. Lá, todos os colaboradores estão tendo o gostinho de poder opinar online sobre algumas medi-

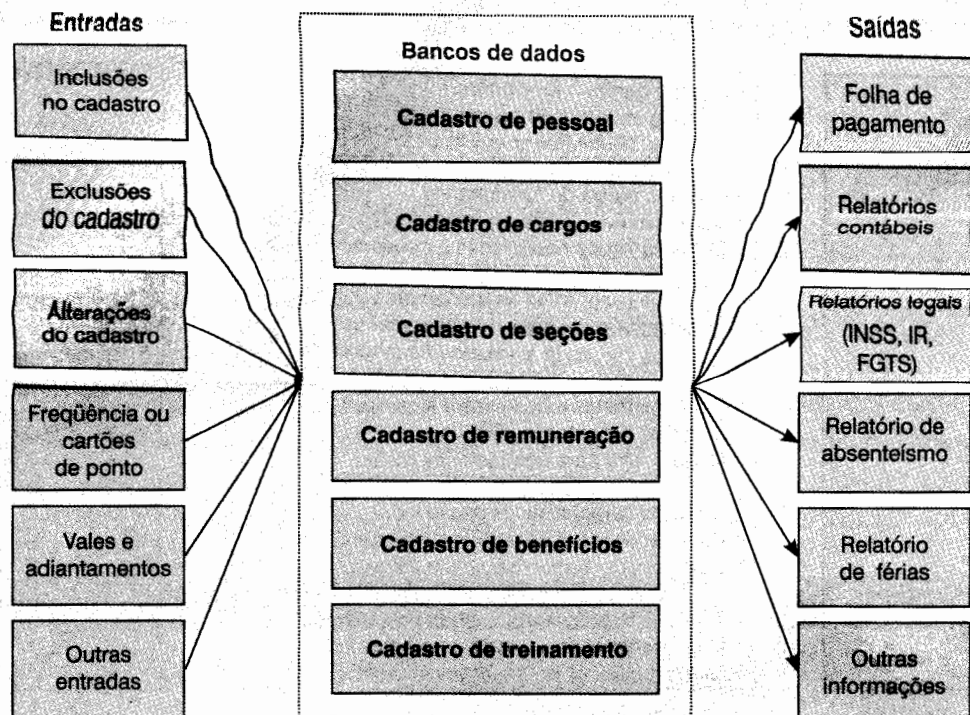


Figura 16.3. Banco de dados para um sistema de informação para GP.

das fundamentais para o desenvolvimento da companhia. A TI foi estendida aos operários e a companhia utiliza a Intranet para ouvir a opinião de seus mais de 10 mil colaboradores, em uma série de questões que dizem respeito a eles. A Superintendência de RH fez uma pesquisa para saber a opinião dos funcionários sobre a antecipação da participação nos lucros. Nos computadores espalhados pelos refeitórios e outros pontos estratégicos, os colaboradores entravam com nome e data de nascimento para saber qual o valor de sua participação e faziam a sua opção. 97% dos colaboradores responderam à pesquisa. ●

Sistema de Informação Gerencial de GP

O sistema de informação gerencial (SIG) é um sistema planejado para obter, processar, organizar, armazenar e disseminar informação, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes de linha envolvidos e pelos especialistas de GP. As necessidades de informação gerencial em uma organização são amplas e variadas e exigem a participação de especialistas de GP, dos gerentes de linha e

dos colaboradores. O SIG ocupa importante papel no desempenho dos gerentes na condução de suas equipes. Para a montagem do SIG, a primeira providência é saber exatamente quais as informações que os usuários precisam para assumir a responsabilidade de linha de cuidar de seus colaboradores. A segunda providência é ajustar o sistema às necessidades dos usuários. A terceira é verificar quais as informações que devem ser prestadas através de relatórios escritos ou virtuais e quais as que devem ser apenas acessadas nos terminais de computadores.

Sistema de Informação aos Colaboradores

Os colaboradores precisam acessar e receber informações a seu respeito, sobre seu trabalho, posição, unidade organizacional e sobre a organização. Precisam também saber ofertas de posições, de programas de treinamento, de oportunidades, assim como informações sobre a empresa e seu mercado. Para tanto, o sistema de informação precisa também ser ajustado às necessidades e conveniências dos colaboradores.

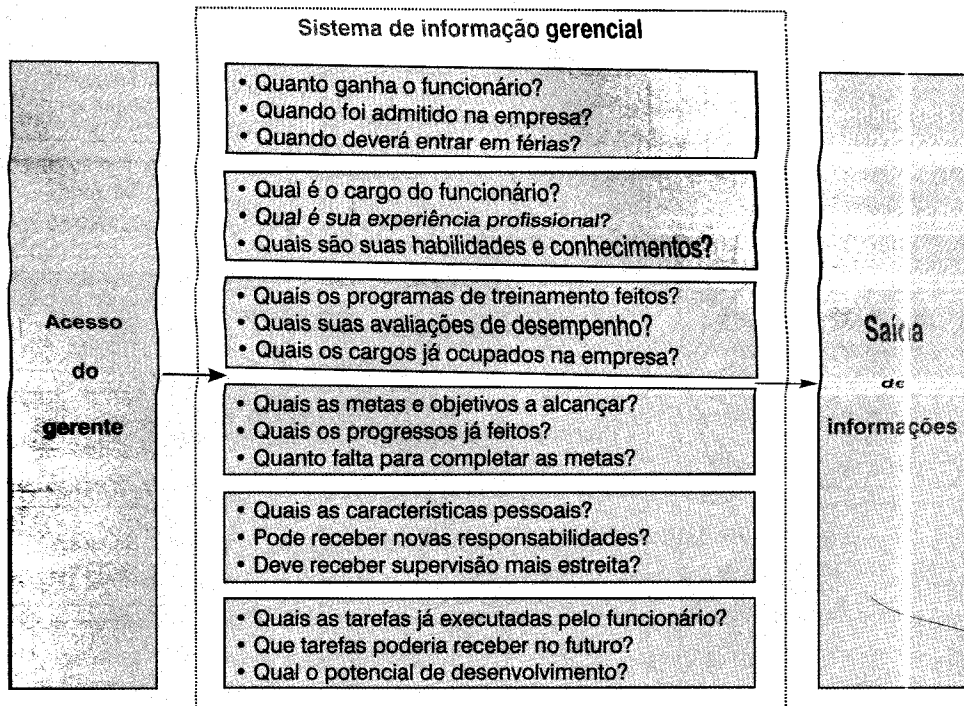


Figura 16.4. Sistema de informação gerencial de GP.

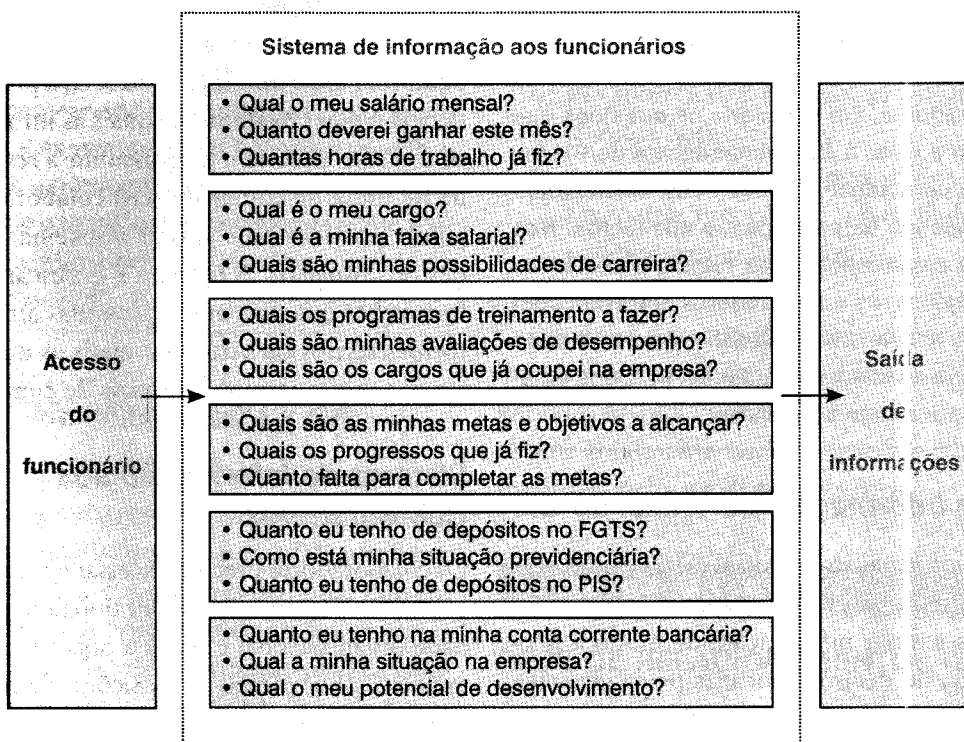


Figura 16.5. Sistema de informação gerencial de GP.

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A

A idéia de Regina era criar um sistema de informação *integrado de RH* para servir aos múltiplos usuários. Ela queria transformar seu departamento em um ór-

gão virtual e de acesso rápido e fácil para gerentes de linha e colaboradores. Como você poderia contribuir para que isto aconteça? ●

Avaliação dos sistemas de informação de GP

O sistema de informação de GP representa um investimento em termos de software, hardware, instalações, treinamento e custos de manutenção. Devido à infinidade de informações a serem colhidas,

processadas e disponibilizadas a respeito dos colaboradores, os especialistas de GP devem avaliar cuidadosamente o valor da informação a ser incluída no sistema. A questão é saber exatamente o que incluir no sistema. O sistema computadorizado aumenta o valor da informação para todos os usuá-

CASO DE APOIO

A QUEIMA DO PAPELÓRIO NA FEDEX⁹

Vencedora de vários prêmios, incluindo o Malcolm Baldrige de 1990, a Federal Express (Fedex) refinou a arte de colocar informações valiosas nas mãos de seus gerentes e colaboradores. Seu sistema de informações denominado Prism RH passou a ser o *benchmark* copiado pelas áreas de RH para chegar a um escritório sem papéis. As principais características do Prism são:

1. *Processamento de candidatos admitidos*: todas as informações sobre os candidatos a emprego são registradas online nos terminais do banco de dados do Prism. Os gerentes de linha podem acessar o sistema para ver se um candidato foi admitido em outro departamento ou porque razão não foi admitido.
2. *Manutenção do banco de dados pelo colaborador*: A Fedex empodera seus colaboradores para que eles mantenham seus próprios bancos de dados. Cada um é responsável pela atualização de informações, como endereço, telefone, opções de benefícios, cursos, experiências novas etc.
3. *Dados sobre os cargos*: O Prism proporciona a todos os colaboradores fácil acesso a informações sobre oportunidades internas com descrições de cargos e suas faixas salariais. Os gerentes de linha registram as posições de horas no sistema. Qualquer colaborador interessado pode candidatar-se online a qualquer cargo na

rede mundial da companhia. O sistema responde verificando as qualificações do colaborador e solicita ao seu gerente a autorização necessária para disputar a posição. Se a autorização é dada, o sistema inclui o colaborador na programação eletrônica de escolhas do gerente da área considerada.

4. *Administração por Objetivos (APO)*: O programa de APO da Fedex inclui um sistema de pontos e um programa de recompensas. Os funcionários são premiados por reduções de custos ou sugestões de melhoria da eficiência. Na medida em que ocorre o progresso em direção ao alcance de metas de projetos e de objetivos, os pontos são ganhos e registrados no Prism pelos gerentes e os colaboradores monitoraram seu progresso a qualquer hora.

QUESTÕES

1. Quais são as vantagens e desvantagens de colocar a função de RH online?
2. Quais os assuntos privativos que devem ficar fora do sistema do Prism?
3. Quais as mudanças que o Prism trouxe no papel tradicional dos especialistas de RH e dos gerentes de linha, quanto às suas atividades de admissão, aplicação e avaliação? ●

rios na medida em que a fornece de maneira mais fácil e rápida.

Muitas organizações avaliam formalmente os efeitos de seus sistemas de informação sobre GP. Em geral, as avaliações se baseiam em comentários informais dos gerentes e colaboradores ao *staff* de GP. Outro método de avaliação consiste em monitorar os níveis de utilização do sistema. Quanto mais o sistema é usado, mais ele se aproxima dos objetivos de eficiência. Um tipo de monitoração do sistema é o registro da frequência de utilização pelos usuários e quais as utilidades e valor que ele proporciona.

Existem duas medidas para avaliar o sistema de informação de GP. A primeira relaciona-se com as economias de custo decorrentes da redução das atividades administrativas, como redução de níveis de *staff*, custos de malotes, tempo de espera dos gerentes para obter informação. A segunda envolve a verificação dos efeitos das informações do sistema para os tomadores de decisão. Esta medida mostra os reais benefícios do sistema. Na verdade, quanto aos seus investimentos em tecnologia, as organizações podem ser divididas em duas classes: aquelas que criam ativos de conhecimento (como sistemas ágeis que incorporam técnicas de solução de problemas) e aquelas que simplesmente automatizam funções de suporte, como a folha de pagamento. Os retornos das primeiras representam três vezes os retornos das segundas.¹⁰

Sistemas de Monitoração de GP

Antigamente, a área de ARH controlava rigidamente o comportamento dos funcionários através de cartões de ponto para assegurar entradas e saídas das pessoas no início e término do trabalho e no início e término dos horários de refeições. Isso incluía esquemas de vigilância dotados de guardas e vigias para evitar fraudes e possíveis roubos. O sistema dominante era do tipo autoritário-coercitivo, estritamente fechado e impositivo. Hoje, as organizações estão partindo para o empoderamento (*empowerment*) das pessoas e colocando em suas mãos e cabeças a responsabilidade pe-

las decisões sobre seu trabalho. E a ARH não ficou por fora disso.

Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho representa o número de horas diárias ou semanais ou mensais que o colaborador deve cumprir para atender ao seu contrato individual de trabalho e satisfazer à convenção coletiva de trabalho. A jornada prevê um determinado horário de entrada e saída nos dias úteis, com uma certa tolerância de atrasos ou antecipações. Prevê também um determinado intervalo para refeições e intervalos para descanso. Geralmente, esses horários devem ser rigidamente seguidos para que o sistema produtivo possa ser coordenado e não perca eficiência pela ausência de pessoas que dele fazem parte. Assim, em boa parte das organizações, as pessoas precisam se adaptar à rigidez da jornada de trabalho. Quando não o conseguem as pessoas se atrasam ou faltam e sofrem descontos ou punições pelo não cumprimento do horário de trabalho.

Muitas organizações negociam com os sindicatos alternativas para adequar a jornada de trabalho às suas necessidades e às conveniências das pessoas. Entre essas alternativas de jornada de trabalho estão as seguintes:

1. *Calendário anual*: o calendário anual de trabalho estabelece os dias de trabalho e as chamadas pontes (dias úteis que ficam entre os feriados e os sábados ou domingos em que não se trabalha). Como nesses dias o absenteísmo é elevado, a idéia é não trabalhar nessas pontes e compensar as horas desses dias. A compensação pode ser feita em alguns sábados ou estendendo a jornada nos dias das diversas semanas trabalhando alguns minutos para pagar a folga negociada. Com isto, os colaboradores podem gozar o feriado, a ponte e o final de semana em um período de descanso mais prolongado. A empresa lucra pelo fato de evitar o absenteísmo e ter toda a sua força de trabalho aplicada.
2. *Férias coletivas*: funcionam como meio de simplificação do calendário e como meio de re-

dução de custos laborais. Como cada colaborador tem direito a 30 dias de férias por ano, cada grupo de 12 funcionários requer um funcionário adicional para cobrir suas ausências de férias e manter a programação de trabalho. Com as férias coletivas o funcionário adicional pode ser evitado.

Além disso, existem programas de trabalho alternativos e flexíveis oferecidos pelas organizações, principalmente quando os colaboradores apresentam variedade de necessidades e interesses. As três razões que suportam esses programas alternativos são: resposta da organização às necessidades de seus colaboradores, apoio para melhorar a imagem da organização e a adoção de programas de assistência trabalho-família. Os principais programas alternativos e flexíveis são:

1. *Semana de trabalho reduzida*: a jornada semanal de 5 dias de 8 horas pode ser programada para ser realizada em menor número de dias. A forma mais comum é de 4 dias de 10 horas, perfazendo 40 horas de trabalho semanal. A vantagem do sistema para o colaborador é oferecer 3 dias consecutivos de descanso semanal, com mais tempo de lazer e reduzindo custos operacionais da empresa com ônibus, refeitórios, além de redução do absenteísmo e melhoria do desempenho. A desvantagem potencial reside no aumento da fadiga no trabalho e possíveis problemas de ajustamento familiar, queixas dos clientes e problemas com sindicatos.

2. *Horário flexível de trabalho*: o trabalho é realizado em um programa ajustável de horas diárias que cada colaborador faz a seu modo. É denominado flexitime ou flexitime ou ainda horário móvel. Trata-se de uma programação de trabalho que permite ao colaborador uma certa escolha no seu padrão de horas diárias. Existe um horário núcleo que é um bloco central e imutável de tempo em que todos os colaboradores devem estar presentes no trabalho. Fora desse horário núcleo, os colaboradores podem escolher livremente as horas de trabalho diário, isto é, suas entradas e saídas, como na Figura 16.6.

O horário flexível permite maior autonomia às pessoas e maior responsabilidade pelo trabalho, pois os madrugadores podem chegar mais cedo e sair mais cedo, enquanto os que gostam de dormir mais poderão ingressar mais tarde e sair mais tarde. Permite também atender aos compromissos pessoais e da família desde que se cumpra 40 horas semanais e se realize o trabalho. Para tanto, é necessário um banco de horas para acumular as horas trabalhadas de cada colaborador.

GP DE HOJE

FLEXIBILIZAÇÃO DO HORÁRIO DE TRABALHO

A flexibilidade permite que a organização possa atrair e reter talentos que tenham outras responsabilidades

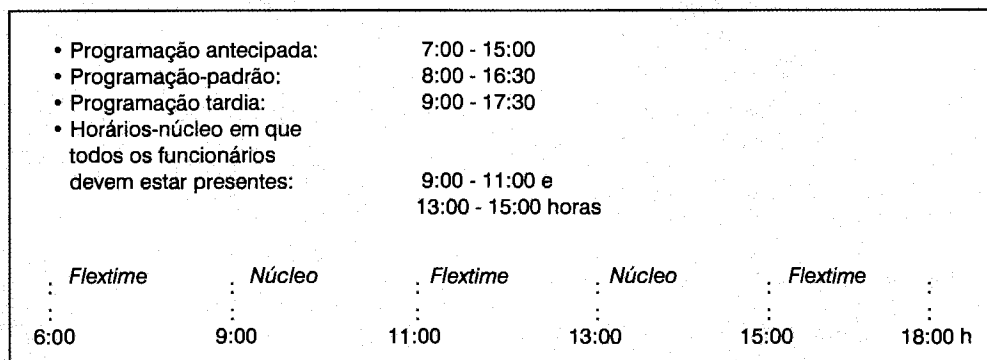


Figura 16.6. Exemplo de Flexitime.

fora do trabalho e garantir o cumprimento das metas de trabalho. A Ford, Mercedes Benz e Volkswagen negociaram e acordaram com respectivos sindicatos das categorias envolvidas a jornada de trabalho flexível que permite que os colaboradores aumentem ou reduzam o tempo de trabalho conforme suas necessidades pessoais e sem redução de salários. A variação é de 36 horas a 44 horas semanais, com a média de 42 horas. Para conseguir a flexibilização da jornada, essas empresas abriram mão de 2 horas semanais de trabalho. O acordo prevê um banco de horas que permite que cada colaborador compense a redução de até quatro horas de trabalho na semana. Além desse acordo dos metalúrgicos com as empresas montadoras de automóveis, também o sindicato dos trabalhadores da indústria de papel e papelão fizeram acordos instituindo também jornadas de trabalho flexíveis que podem variar entre 40 e 44 horas semanais. Vários estudos indicam que os programas de flexitime apresentam efeitos organizacionais positivos, como proporcionar maior satisfação no trabalho e conseqüente maior produtividade.¹¹ Outras pesquisas concluem

que a flexibilização do horário aumenta o nível de motivação dos colaboradores.¹² Na verdade, os programas de flexitime funcionam como elementos para a organização poder competir melhor no mercado para atrair e reter talentos. ●

3. *Trabalho compartilhado*: duas ou mais pessoas compartilham ou executam um mesmo cargo em diferentes horários de trabalho. Um mesmo cargo de tempo integral é dividido entre duas pessoas, cada qual trabalhando meia jornada diária.
4. *Trabalho remoto*: o trabalho é realizado em casa e o colaborador não precisa comparecer na organização. É o trabalho em casa (*home office*) e está ganhando adeptos no mundo todo. Inclui uma variedade de alternativas, indo desde o auto-emprego e atividade empreendedora baseada no lar, até o trabalho para um empregador externo com liberdade

Vantagens	Desvantagens
• Melhora a atitude e moral das pessoas • Acomoda o trabalho dos pais • Diminui os atrasos ao trabalho • Reduz os problemas de tráfego: as pessoas podem evitar períodos de congestionamentos • Acomoda aqueles que desejam chegar mais cedo ao trabalho • Aumenta a produção • Facilita a programação pessoal de compromissos, como médicos e dentistas • Acomoda os programas de lazer das pessoas • Diminui o absenteísmo • Diminui a rotatividade	• Falta de supervisão durante algum tempo do trabalho • Pessoas-chave não estão presentes em alguns momentos • Problemas de acomodação de pessoas, cujas saídas são entradas para outras • Pessoas que abusam do programa • Dificuldade em planejar programas de trabalho • Problemas para controlar as horas trabalhadas ou acumuladas • Dificuldade de programar reuniões em momentos mais convenientes • Dificuldade de coordenar projetos • Poucas pessoas disponíveis em alguns momentos

Figura 16.7. As vantagens e desvantagens dos programas de flexitime¹³

para passar parte ou totalidade do tempo de trabalho em casa. A TI e o computador permitem interligar o escritório de casa com o sistema central da empresa e transacionar dados e informações com facilidade. O trabalho doméstico libera a pessoa do transporte diário até a organização, do trânsito, de roupas adequadas, ocupação de uma sala com toda infraestrutura de secretaria, telefone, etc. As vantagens trazidas por este sistema apontam para maior produtividade, menos distrações, a sensação de ser o próprio chefe e dispor de mais tempo para si mesmo. No lado negativo, está a dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal e o tempo dedicado à família. O isolamento e a perda de visibilidade junto aos ou-

tros também podem acontecer. Mas a sensação de autonomia e independência é muito grande.

5. *Trabalho parcial*: o trabalho é regular, mas não é realizado em tempo integral. Neste sistema, o trabalho semanal é realizado em tempo menor que 40 horas. Engloba os chamados funcionários contingenciais – os de tempo parcial, temporários e auto-empregados. As pessoas são convocadas e contratadas em determinados períodos em resposta a necessidades mutáveis ou sazonais das organizações. Todavia, essa flexibilidade pode redundar em menor produtividade e em implicações sociais e econômicas, como menores benefícios sociais.

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A TRADIÇÃO & PASSADO S/A

Além de um sofisticado sistema de informação integrado de RH, Regina queria mudar os antiquados sistemas de monitoração existentes na empresa.

Seu desafio era mudar totalmente a configuração do DGT. Como você procederia se estivesse no seu lugar? ●

▲ GP DE HOJE

O CARTÃO DE PONTO VAI PARA O MUSEU¹⁴

Os 3.200 funcionários da Bayer não batem cartão de ponto e entram ou saem da empresa na hora que quiserem. Não se trata apenas de confiança nas pessoas. A Bayer estabeleceu um novo modelo nas relações com seus colaboradores: em vez de ficar controlando os operários, decidiu dar-lhes liberdade com responsabilidade. Pioneira na abolição do cartão de ponto, a companhia tem seguidores, entre elas Asea Brown Boveri (ABB), Alcoa, Inepar, Shell etc. O fim do cartão de ponto – um dos símbolos do capitalismo moderno – não é um fato isolado para essas empresas. Trata-se de uma etapa dos programas de modernização e participação iniciados no chão da fábrica e que agora chegam à área de RH.

Dois aspectos são importantes. Primeiro, a abolição do controle de horário exige que os colaboradores tenham envolvimento com decisões e resultados. Segundo, o elevado custo da vigilância. A

Bayer fez as contas: estava gastando 100.00 dólares por ano com a burocracia do cartão de ponto. Para conferir os 3.400 cartões, o setor de RH consumia cinco dias por mês e o trabalho de 26 funcionários dedicados a apontar as faltas e horas extras. Pior: apenas 20% dos cartões registravam essas anormalidades. Além disso, os cartões eram arquivados por cinco anos, por exigência legal. Para os colaboradores, o cartão de ponto era um atraso de vida. Na saída, eles tinham 15 minutos para deixar a área de produção, seguir até os vestiários para troca de roupa, enfrentar a fila do cartão e pegar o ônibus na porta da fábrica para casa. A Bayer contou com a ajuda da informática para resolver o problema. O controle agora é feito por exceções. Em cada área há um funcionário eleito pelos colegas para marcar horas extras e ausências nos terminais de computadores. Se o funcionário se atrasa, vai à chefia e se explica.

Caso precise sair durante o expediente, negocia a maneira de pagar as horas ausentes. Além disso, a empresa instalou terminais que oferecem extratos pessoais para os funcionários sobre sua ficha no RH. Neles consta o número de horas trabalhadas, horas extras e faltas. O acesso é obtido com o cartão e a senha do banco. A área de RH só interfere em situações de conflito. Aliás, ela se livrou da burocracia e ganhou tempo para se dedicar a tarefas mais nobres antes relegadas às gavetas.

A Asea Brown Boveri (ABB), o gigante sueco-suíço do ramo de geração de energia também passou por grandes mudanças. A unidade de transformadores localizada em Guarulhos tinha um dos piores desempenhos entre as fábricas do grupo. Com 600 funcionários, faturava 65 milhões de dólares e dava um prejuízo de 2 milhões. Os níveis hierárquicos foram extintos e o quadro de funcionários reduzido à metade. Os sobreviventes, porém, receberam estímulos. Passaram a ter acesso aos resultados da empresa e salários melhores. Bônus e prêmios por produtividade podem dar até dois salários a mais por ano. A preocupação dos chefes com as picuinhas como cumprimento de horários passou a se concentrar nas metas. Se elas são cumpridas, todos ganham. Se não há serviço, ou quando acaba o serviço, nada impede que o operário vá para casa, sem perder dinheiro no final do mês. Até então, eles eram obrigados a esperar o horário de saída para bater o ponto. O cartão de ponto é uma das políticas que foi sumariamente eliminada e, acrescenta um gerente da ABB: os próximos veremos nós, os gerentes.

Para a fábrica de lubrificantes da Shell localizada na Ilha do Governador (RJ), a base do sucesso na abolição do cartão de ponto é a confiança. Os turnos da noite funcionam sem supervisor. Os próprios operários fazem suas escalas e alimentam o computador com dados estatísticos de produção e estoque. São eles que controlam seus horários. Cada um carrega uma folha individual na qual anota as horas trabalhadas, inclusive as horas extras. No fim do mês, ela é entregue ao supervisor, que a assina e envia à área de RH. O que está registrado no papel é lei. Os relógios eletrônicos viraram sucata.

A paranaense Inepar, fabricante de componentes eletrônicos, extinguiu o cartão de ponto em 1992. A

idéia surgiu durante um café da manhã do presidente da companhia com um grupo de operários. Os chefes fazem o controle apenas das horas extras e faltas. Os resultados apareceram. O absenteísmo que era de 67.000 horas por ano, caiu pela metade. E como se a Inepar ganhasse catorze novos funcionários. O relógio era um vigia que não vigiava nada.

A maior resistência a essas decisões não vem dos sindicatos. Até agora, não se tem notícia de que eles tenham colocado objeções ao fim do cartão. Entraves, mesmo, só na legislação. Os artigos 59 a 61 da CLT são enfáticos: exigem que as empresas com mais de dez funcionários mantenham o cartão de ponto ou livro de ponto para registrar horários de entrada e saída. A desobediência é punida com multa. Numa eventual reclamação trabalhista a empresa também pode ser punida. O ex-funcionário pode alegar horas extras não pagas e a empresa terá de provar que ele não as fez. E se não tiver os registros, os juizes nem discutem. Mandam pagar. É do interesse da empresa marcar o ponto. A saída encontrada pelas empresas tem sido a negociação com os sindicatos, seguida do pedido de anuência da DRT – Delegacia Regional do Trabalho. Uma visita do delegado regional do trabalho de Minas Gerais proporcionou a autorização que faltava para que a unidade da Alcoa de Poços de Caldas, MG, jogasse fora os velhos relógios de ponto. Ali trabalham 1.500 colaboradores operando 24 horas por dia, 365 dias por ano. A unidade transforma bauxita em alumínio. Os executivos da Alcoa nem sequer pensaram no risco trabalhista. Temos colaboradores treinados para operar equipamentos nos quais uma pequena imperícia pode provocar prejuízos estratosféricos. Há risco maior do que este? Desde que o cartão foi abolido, os próprios colaboradores anotam suas horas extras. Em terminais de computador espalhados pela fábrica, cada um pode consultar seu extrato de horas trabalhadas, como se fosse uma aplicação bancária. Uma semana antes de fechar a folha, a empresa emite um extrato oficial. Caso discorde de algum dado, o colaborador pode reclamar a tempo. Se concordar, basta assinar o extrato. O fato é que as empresas mudaram e o setor de RH está indo pelo mesmo caminho. E os resultados podem ser medidos em números.

Balanco Social

Muitas organizações gastam fortunas de dinheiro em investimentos sociais para beneficiar seus colaboradores e patrocinar projetos sociais para as comunidades onde atuam. Recentemente algumas delas perceberam que tornar públicos os seus balanços sociais para divulgar tais projetos e investimentos sociais constitui uma excelente maneira de melhorar sua imagem junto aos clientes e à sociedade em geral. Alguns setores defendem a obrigatoriedade de publicação do balanço social, alegando que a comunidade deve saber quem está comprometido com a melhoria das condições de vida. Nesta linha, como em alguns países da Europa, o balanço social é obrigatório por lei. Outros setores acham que as organizações têm o direito de decidir se publicam ou não o seu balanço social. O importante é que muitas organizações se adiantaram e estão publicando espontaneamente os seus balanços sociais.

Responsabilidade social das organizações

O balanço social põe em evidência a responsabilidade social da organização. A responsabilidade social não significa simplesmente a atuação socialmente responsável da organização e de seus membros, nem atividades de beneficência, mas acima de tudo os compromissos da organização com a sociedade em geral e, de forma mais intensa, com a comunidade com a qual está em contato mais íntimo.

O balanço social é um documento que recapitula os principais dados que permitam apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e dos anos anteriores. Em geral, o balanço social inclui informações sobre emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como rotatividade, absenteísmo, conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, etc. Contudo, o balanço social não deve retratar apenas as relações entre organização e seus membros, mas as relações entre a organização e a sociedade em seu conjunto.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O CONTEÚDO DOS BALANÇOS SOCIAIS¹⁵

Enquanto os balanços financeiros são de difícil compreensão para as pessoas, os balanços sociais são publicados em linguagem simples e direta, através da qual as empresas divulgam seus principais indicadores de ação:

1. **Laboriais:** como folha de pagamento, gastos com alimentação, encargos sociais compulsórios, gastos com saúde, participação dos colaboradores nos lucros ou resultados.
2. **Sociais:** impostos pagos, investimentos em cidadania e meio ambiente, lucro líquido, dividendos e lucro reinvestido.
3. **Do quadro funcional:** como número de colaboradores e sua evolução, distribuição por idade, tempo de permanência e sexo, renda auferida e portadores de características especiais.

As empresas divulgam também nos balanços sociais, projetos e programas desenvolvidos em áreas, como:

1. **Educação e comprometimento:** como projetos de ensino, desenvolvimento de recursos humanos, treinamento e autogestão.
2. **Cultura de resultados:** programas de criação, de gestão compartilhada e de participação nos resultados.
3. **Qualidade de vida:** projetos de saúde, atendimento psicossocial, cooperativas de consumo e atividades sociais, esportivas e culturais.

Algumas empresas apresentam o Demonstrativo de Valor Adicionado, que se refere ao faturamento bruto ou à renda operacional após devoluções e abatimentos que contribuam para a formação do produto ou serviço oferecido pela empresa. ●

▲ GP DE HOJE

O BALANÇO SOCIAL DO GRUPO GERDAU¹⁶

O Grupo Gerdau é um dos pioneiros na publicação do balanço social em nosso país para prestar contas

de sua atuação junto aos colaboradores e comunidades onde atua. Em 1963, o Grupo Gerdau criou uma fundação que atende hoje a 38 mil pessoas, entre colaboradores e familiares, utilizando um fundo de R\$ 5 milhões, que é aplicado em empréstimos para reforma e aquisição de moradias. Mantém também profissionais de saúde que atendem gratuitamente e oferece plano de saúde e desconto na compra de medicamentos.

O Grupo Gerdau através do seu balanço social mostra a concessão de empréstimos-educação para a formação universitária de empregados e seus filhos. Cursos de alfabetização e supletivos de 1º e 2º graus são oferecidos aos funcionários nos próprios locais de trabalho. Em decorrência, 99,3% dos empregados são alfabetizados.

Em 1993, foi criada a Gerdau Sociedade de Previdência Privada que proporciona um plano básico gratuito e um plano suplementar opcional e contributivo. Já beneficiou 3.913 pessoas, o patrimônio cresceu 56,7% nos três anos e a Sociedade teve, desde sua implantação, um desempenho financeiro 100% superior à caderneta de poupança.

O Grupo implantou a Gestão por Células através da qual aperfeiçoa a capacitação de líderes para um novo estilo de gestão e intensifica o treinamento dos operadores. Nos Programas Participativos, os empregados formam grupos de trabalho comprometidos com obtenção de melhorias visando novos níveis de produtividade e aumento da produtividade em 33%. Na área de segurança do trabalho, houve 53.838 sugestões encaminhadas nos últimos 5 anos, sendo que 38 mil foram implementadas. O Grupo beneficia áreas da pesquisa tecnológica e científica, cultural e atividades de desenvolvimento empresarial. Também co-patrocina prêmios como Jovem Cientista, Melhores da Terra e Talentos Empreendedores. No setor cultural, patrocina a Orquestra de Câmara do Theatro São Pedro de Porto Alegre, RS e a Fundação Bienal do Mercosul. A publicação do balanço social não deve ter o público externo como alvo. Este deve ser o próprio colaborador e a comunidade para tornar transparente essa relação e torná-la mais afetiva e emocional. ●

Contabilidade de GP e o Capital Intelectual

O balanço social deve constituir um avanço em contabilidade tradicional e envolver necessariamente um ativo social e um passivo social. Todavia, o ser humano e a sociedade não podem ser reduzidos a uma simples equação de igualdade entre um ativo e um passivo. Mas, se a organização despende algo com o seu capital humano ela deve ter uma remuneração compensatória por isso. Em outras palavras, a cada custo organizacional deve corresponder um benefício em contrapartida. Assim, surgem duas idéias básicas: de um lado, a de que as pessoas constituem um ativo para a organização; e de outro lado, que se torna necessário conhecer o custo de obtenção e manutenção desse ativo e de sua lei de amortização ou de retorno. Daí a noção capitalista de que todo ativo deve ser rentável, tendo em vista um dos objetivos da organização, que é o lucro. Todavia, como já abordamos, no mundo moderno o capital financeiro está cedendo lugar ao capital intelectual. Este é um ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação. Ocorre que o capital intelectual constitui o ativo que mais traz retornos à organização e é indiscutivelmente o principal motor que garante o sucesso organizacional. Vale a pena investir nele. E o que é o capital intelectual, afinal de contas? É a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – seja sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. Este é o capital intelectual: algo que não se vê, que não é físico e nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas e nem equacionado em números quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las, remunerá-las, desenvolvê-las e monitorá-las é vital para as organizações de hoje e de amanhã.

GP DE HOJE

OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS¹⁷

A Suécia foi o país pioneiro nos demonstrativos de pessoal, com números e referências que não aparecem nos relatórios anuais das empresas de outros países. O relatório de ativos intangíveis da Skandia AFS chamou a atenção mundial. A Skandia tem um diretor de capital intelectual e seu relatório sobre o capital intelectual – o Business Navigator – tem 30 indicadores-chave distribuídos em cinco áreas: foco financeiro, no cliente, no processo, foco humano e foco no desenvolvimento/renovação.

Cada foco possui seus próprios indicadores-chave:

- *Foco no cliente*: equivale à categoria de estrutura externa. É avaliado pelo número e qualidade de clientes, nível de satisfação dos clientes, oferta de soluções ao cliente, reputação e imagem da empresa.
- *Foco no processo*: equivale à categoria de estrutura interna. É avaliado pela excelência operacional, qualidade, produtividade, processos internos.
- *Foco humano*: equivale à categoria da competência. É avaliado pelo desempenho humano, habilidades, conhecimentos e competências disponíveis, atitudes dos colaboradores e como eles contribuem para o sucesso organizacional.
- *Foco no desenvolvimento/renovação*: equivale à categoria da inovação. É avaliado pelo desenvolvimento de competências organizacionais, funcionais, gerenciais e individuais e sua aplicação. Mede também a gestão da mudança organizacional, criatividade e inovação no negócio.

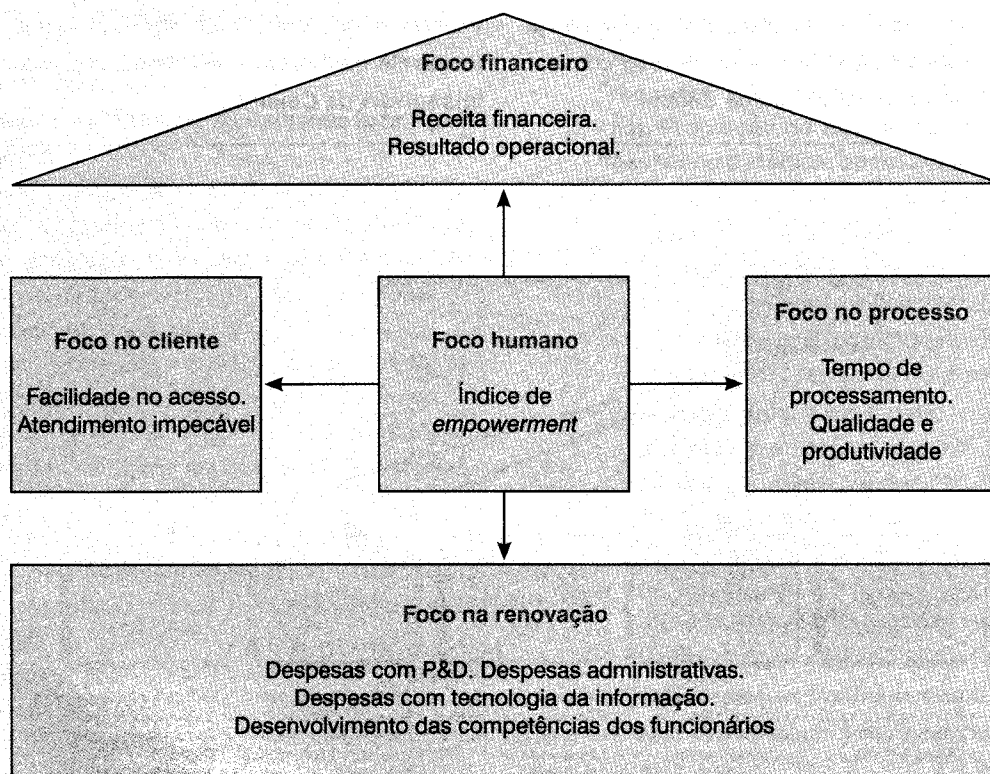


Figura 16.8. O Business Navigator da Skandia.¹⁸

GP DE HOJE

OS ATIVOS INTANGÍVEIS DA CELEMI¹⁹

A Celemi é uma empresa sueca que desenha, desenvolve e vende ferramentas de treinamento. Em 1995, utilizou pela primeira vez uma "auditoria de conhecimento" para avaliar seus ativos intangíveis. Seu **balanço patrimonial "invisível"** é composto de ativos intangíveis que são classificados em três categorias principais, a saber:

- **Nossos clientes:** constituem a estrutura externa de relações com clientes e fornecedores, marcas registradas, contratos e reputação ou imagem da empresa junto ao mercado. Esta estrutura externa é criada pelos colaboradores da Celemi e depende da confiança do cliente. O valor das relações com os clientes é influenciado pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas deles.
- **Nossa organização:** constitui a estrutura interna que consiste em modelos e sistemas de computação e suporte, patentes, conceitos, contratos com fornecedores. Esta estrutura corporativa é uma criação dos colaboradores e seus componentes são de propriedade da Celemi.

• **Nosso pessoal:** representa a competência combinada dos colaboradores da empresa, incluindo sua capacidade para agir em diversas situações. O valor das pessoas é que elas são os únicos agentes dentro da empresa; todos os ativos e estruturas, visíveis ou invisíveis, são o resultado da ação humana e dependem da competência e energia para continuarem existindo. As pessoas não são um ativo corporativo como as duas estruturas (externa e interna), pois não podem ser propriedade de ninguém.

O valor comercial total dos ativos intangíveis da Celemi somente pode ser estimado com grande dose de incerteza. Mas é óbvio que o balanço patrimonial invisível é muito maior do que o seu balanço patrimonial visível. O que interessa aos acionistas da Celemi é se o valor dos ativos intangíveis está aumentando e sendo utilizado de forma eficiente. Este é o objetivo do Monitor de Ativos Intangíveis: assim como as receitas visíveis melhoram o patrimônio tangível, as receitas invisíveis melhoram a eficiência e o valor dos ativos intangíveis da Celemi. ●

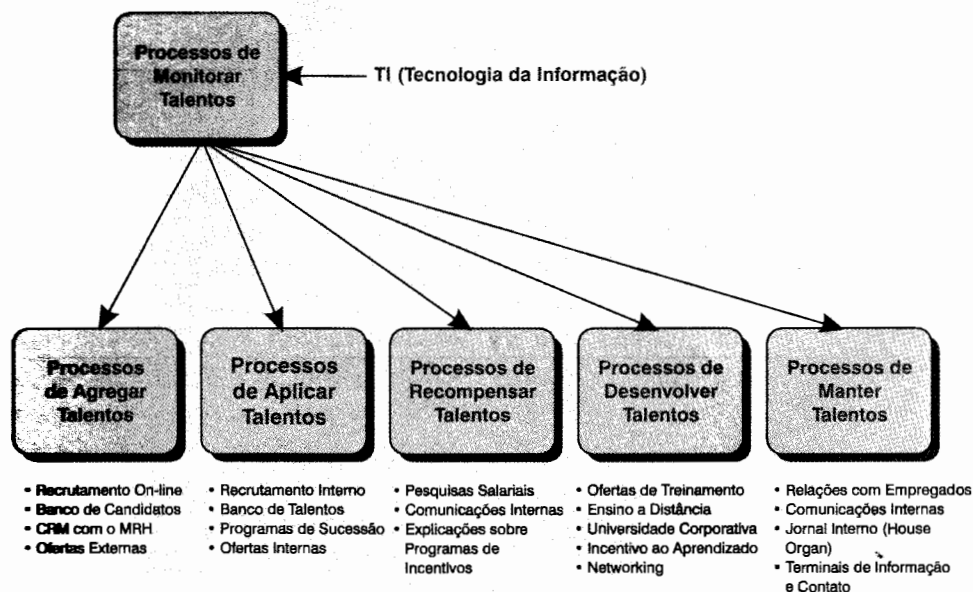


Figura 16.9. A influência dos processos de monitorar talentos sobre os demais processos de GP.

CASO PARA DISCUSSÃO

O BALANÇO SOCIAL DA USIMINAS²⁰

Desde o início de suas operações em 1962, a Usiminas sempre se destacou pelas iniciativas sociais, abrangendo as seguintes áreas:

1. Moradia e urbanismo

Como missão de alcance social, a Usiminas implementou um planejamento urbanístico em Ipatinga, MG, integrando moradias à infra-estrutura necessária.

Infra-estrutura: 220 edificações comerciais e industriais
Estação de tratamento de água
50km de sistemas viários vicinais
11km de ciclovias
Colégio secundário com 3.000 vagas
28 escolas-padrão
Centro de Formação Profissional – Senai

Fixação do homem: 9.050 casas e 900 apartamentos
20 clubes de lazer
19 templos religiosos
Hospital com 400 leitos
5 unidades de saúde

2. Cooperativismo

As iniciativas cooperativistas da Usiminas fazem parte de sua história.

- **Consul** – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Usiminas – atendendo a 60 mil pessoas, com faturamento anual da ordem de R\$27 milhões. O hipermercado está em construção com 5.817m² de área.
- **Copeco** – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Empresas Coligadas – com 3.980 cooperados, movimenta empréstimos da ordem de R\$ 6,0 milhões anuais.

3. Meio ambiente

Os nos planos estratégicos da empresa incluem a preservação e o controle do meio ambiente com um sentido mais amplo: a valorização da vida.

- **Programa de Educação Ambiental.** O projeto Xerimbabo de educação ambiental: 371 mil crianças e adultos participaram de cursos e exposições.
- **Programa de Áreas Verdes.** Foram plantadas 2,7 milhões de árvores em 2,1 mil hectares. O projeto Mata Ciliar vai reflorestar 22km.

- **Controle Ambiental.** A preservação do meio ambiente está associada a um plano ecológico integrado, com investimentos em proteção ambiental sonora, hídrica, de solo e atmosférica;

Entre as ações realizadas no ano destacaram-se:

- Eliminação do uso de CFC na refrigeração industrial da empresa;
- Redução da carga de amônia no emissário geral;
- Manutenção da certificação ISO 14001.
- **Produção de Mel.** 8 toneladas de mel, doadas a entidades assistenciais.

4. Esporte e lazer

Foram e construídos 20 clubes para prática esportiva orientada e lazer dos colaboradores e familiares. Os clubes são auto-sustentados e dirigidos pelos próprios associados, com 400.000m² de área, 9.124 sócios titulares, 36.000 dependentes e 3.500 atletas.

5. Saúde e benefícios

- **Programa de Saúde.** Para promover, proteger e recuperar a saúde. São eles: Saúde Ocupacional, Promoção da Saúde, Assistência Social e Assistência Médica, operacionalizado pela Fundação São Francisco Xavier, por meio de:
 - Hospital Márcio Cunha, em Ipatinga, com 400 leitos, 1.367 empregados e 158 médicos, trabalhando em 27 especialidades.
 - Centro Integrado de Odontologia, com 169 empregados, sendo 45 dentistas.
 - Fundo-Saúde, modalidade de seguro-saúde, que abrange cerca de 60.000 pessoas (empregados, dependentes e aposentados). Sem fins lucrativos, é integralmente custeado pelos usuários e permite a cobertura de despesas com internações, exames e procedimentos de alto custo realizados no país.
 - Usisaúde, modalidade de seguro-saúde criado para essender à comunidade a estrutura e assistência médica implantada pela empresa.
- **Previdência Privada.** Instituída em 1972, a Caixa dos Empregados da Usiminas é uma entidade fechada de previdência privada. Tem 18.046

participantes, sendo 10.617 ativos e 7.429 assistidos. A média mensal dos pagamentos de benefícios a assistidos foi de R\$ 6.98 milhões.

- **Segurança e Higiene no Trabalho.** Atividades de prevenção como:

- **Análise de Risco das Atividades** – ordenação das fases de um trabalho, com análise de riscos e parâmetros de operações.
- **Grupos de Voluntários de Segurança** – destinados a conduzir ações voltadas para prevenção de acidentes e doenças profissionais.
- **Análise de Acidente sem Lesão e Hipótese de Acidentes** – com o objetivo de atuar antes da ocorrência do acidente.
- **Inspecções de Segurança** – verificação do cumprimento de Normas de Segurança e acompanhamento de ações corretivas.
- **Concursos e Desafios de Segurança** – concurso anual do “Operário Destaque Segurança”. E a Domingueira de Segurança – programa educativo que abre a Sipat – Semana Interna de Prevenção de Acidentes.
- **Acompanhamento Sistematizado de Empreiteiras** – para apoiar iniciativas de prevenção nas empresas que prestam serviços na sua área industrial.
- **Normas Técnicas de Segurança no Trabalho** – elaboradas e revisadas periodicamente, visam padronizar atividades preventivas.
- **Treinamento e Campanhas** – programas desenvolvidos para aperfeiçoamento técnico e reciclagem dos empregados.
- **Alimentação no Trabalho.** Foram investidos R\$9,38 milhões na reforma e construção de restaurantes.

6. Educação

- **Educação de Níveis Fundamental e Médio.** A Usiminas fundou o Colégio São Francisco Xavier em Ipatinga, dirigido por padres jesuítas e, depois, pela Fundação São Francisco Xavier, o colégio tem 3.000 alunos. A qualidade de ensino do pré-escolar ao 2º grau valeu ao colégio, em 1997, a Certificação pela Norma ISO 9002, conferida pela Det Norske Veritas – DNV, da Noruega.
- **Formação Profissional.** O Centro de Formação Profissional – CFP – proporciona a formação de 5.944 aprendizes na faixa de 16 anos. Aberto à comunidade, oferece cursos profissionalizantes de mecânica, elétrica, tornearia, soldagem, operação siderúrgica e eletrônica.

- **Programas de Capacitação, Desenvolvimento e Pós-Graduação.** Para o desenvolvimento técnico e gerencial no país ou no exterior.
- **Programa de Autodesenvolvimento.** Para aprimoramento pessoal nas áreas técnico-profissional e administrativo-comportamental, para reconversão da mão-de-obra perante a reestruturação dos processos produtivos nas empresas e aumento da empregabilidade.
- **Ensino Individualizado de 1º e 2º Graus.** Em parceria com a Fubrae – Fundação Brasileira de Educação – o Programa de Ensino Individualizado de 1º grau e 2º graus, para elevar o nível de escolaridade de seus colaboradores. Trezentos e cinquenta pessoas formadas. 1.028 estão matriculadas e 1.901 estão inscritas.

7. Cultura

O Instituto Cultural Usiminas – Usicultura – promove os projetos incentivados:

- **Construção do Teatro Zélia Olguin**, em Ipatinga.
- **Concurso Nacional de Piano de Governador Valadares.**
- **Encontro Nacional de Corais em Ipatinga.**
- **Projeto Videocultural** – com 400 vídeos educativos para a comunidade.
- **Unidade de Informática e Cultura** – museu virtual com acervos digitalizados sobre a pintura brasileira desde o século XVI, literatura e história.
- **Centro Cultural Usiminas** – em construção com 4.500m², em Ipatinga.

8. Programas participativos

Como forma moderna de valorizar e aprofundar o compromisso da equipe com os objetivos empresariais, a Usiminas desenvolve programas participativos que, além dos salários, representam uma transferência direta de recursos aos empregados, o que totalizou R\$100,97 milhões no período de 1992 a 1997.

- **Participação nos Lucros e Resultados.** A participação dos empregados nos lucros foi R\$18,79 milhões.
- **Participação Acionária – Clube de Investimentos Usiminas.** Os dividendos pagos aos empregados pela participação acionária R\$12,19 milhões:

9. Reconhecimento público

- Prêmio Nacional de Valorização do Trabalho, do Ministério do Trabalho.
- Uma das 30 melhores empresas para se trabalhar no Brasil: revista *Exame*.

10. Usiminas em números (em milhares de Reais):

1. Base de Cálculo

1.1 Faturamento Bruto	2.307.566
1.2 Lucro Operacional	440.264
1.3 Gastos com Pessoal	325.041

2. Indicadores Laborais

	Valor R\$	% Gastos com Pessoal	% do Lucro Operacional
2.1 Encargos Sociais	86.270	26,54	19,60
2.2 Previdência Privada	27.885	8,58	6,33
2.3 Benefícios	22.744	7,00	5,17
2.3.1 Programas de Saúde	8.439	2,60	1,92
2.3.2 Seguros	1.160	0,36	0,26
2.3.3 Transporte	1.608	0,49	0,37
2.3.4 Segurança e Higiene	1.858	0,57	0,42
2.3.5 Alimentação	9.381	2,89	2,13
2.3.6 Outros Benefícios	298	0,09	0,07
2.4. Educação	5.731	1,76	1,30
2.5. Participação nos Lucros	18.788	5,78	4,27
Subtotal 2 – Indicadores Laborais:	161.418	49,66	36,67

3. Indicadores Sociais

	Valor R\$	% Sobre Faturamento	% do Lucro Operacional
3.1 Impostos	355.279	15,40	80,70
3.2 Investimentos Culturais	1.694	0,07	0,38
3.3 Contribuição para a Sociedade			
Investimentos em Cidadania	549	0,02	0,12
3.4 Investimentos em Meio Ambiente	21.367	0,93	4,85
Subtotal 3 – Indicadores Sociais:	378.889	16,42	86,05

4. Indicadores do Corpo Funcional

	Posição
4.1 N ^o de Empregados	8.359
4.2 N ^o de Dependentes de Empregado	21.110
4.3 N ^o de Admissões	610
4.4 N ^o de Desligamentos	
4.4.1 Aposentadoria	1.288
4.4.2 Outras Demissões	173
4.4.3 Total de Desligamentos	1.461

QUESTÕES

1. O que você incluiria ou eliminaria no balanço social da Usiminas?
2. Como você faria a apresentação do balanço social da empresa?
3. Qual a importância que você dedicaria ao capital intelectual?
4. Quais as prioridades que você escolheria? ●

Resumo do Capítulo

Para que os especialistas de GP, gerentes de linha e colaboradores possam obter informação e tomar decisões adequadas torna-se necessário um sistema de informações de GP como suporte. O primeiro passo é conhecer quais são as necessidades de informações e como montar o banco de dados de GP para supri-las. O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Na verdade, a GP requer vários bancos de dados com diversos cadastros sobre o pessoal, cargos, seções etc. O sistema de informação de GP pode ser destinado aos especialistas de GP, aos gerentes de linha e a todos os funcionários. Como requer investimentos, o sistema precisa ser avaliado quanto aos seus custos e benefícios. Por outro lado, os sistemas de monitoração de GP deixaram seu aspecto autoritário-coercitivo e migraram para o empowerment das pessoas. Assim, a tradicional jornada fixa de trabalho tornou-se flexível e alternativa, envolvendo a semana de trabalho reduzida, o horário flexível de trabalho, o trabalho compartilhado, o remoto e o parcial, para atender às necessidades das pessoas. Finalmente, o balanço social é o documento que recapitula dados que permitam a apreciação das ações da organização no domínio social e significa um passo em direção à contabilidade de GP e ao capital intelectual.

Exercícios

1. Defina banco de dados e banco de dados de GP.
2. Qual a diferença entre dado e informação?
3. Quais os principais bancos de dados necessários à GP?
4. De quem deve ser a responsabilidade pela manutenção do banco de dados?
5. Defina sistema de informações de GP.
6. Explique os objetivos básicos do sistema de informação de GP.

7. Explique o sistema de informação destinado à GP.
8. Explique o sistema de informação de GP destinado aos gerentes de linha.
9. Explique o sistema de informação de GP destinado aos funcionários.
10. Como funciona o Prism RH da Federal Express?
11. Defina os sistemas de monitoração de GP tradicionais e modernos.
12. Defina a jornada de trabalho.
13. Como funcionam o calendário anual e as férias coletivas? Por quê?
14. Explique os principais programas alternativos e flexíveis.
15. O que significa semana de trabalho reduzida?
16. O que significa horário flexível de trabalho?
17. O que é trabalho compartilhado, remoto e parcial.
18. Por que o cartão de ponto está indo para o museu?
19. Defina o balanço social. Qual é o seu conteúdo?
20. Como o capital intelectual poderia ser explicitado nos balanços?
21. Qual o papel dos ativos intangíveis no balanço?

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.convergys.com
www.ganthead.com
www.hrtechnologyconference.com
www.ITWorld.com
www.sageabra.com
www.sunopsis.com
www.technologyevaluation.com
www.techwhitepapers.com
www.vnutravel.typepad.com

Referências Bibliográficas

1. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Nova York, HarperBusiness, 1992, p. 115.
2. Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas*. São Paulo, Atlas, 2005.

3. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, op. cit., p. 116-117.
4. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 108.
5. Peter F. Drucker. *Managing the Mon-Profit Organization: Principles and Pratices*. Nova York, HarperBusiness, 1992, p. 116-117.
6. A J. Walker, *HRIS Development*, Nova York, Van Nostrand Reinhold, 1982.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 559.
8. Carla Baiense, Jomar Nicácio e Júlio Santos, "Rede de Relacionamentos e Inteligência", *Internet Business*, Ano 2, nº 15, novembro de 1998, p. 39-47.
9. Adaptado de: P. Palvia, S. Sullivan e S. Zelman. "PRISM Profile: An Employee-Oriented System". *HR Focus*, 19, Nova York, American Management Association, junho de 1993.
10. "Brainpower", *Fortune*, June 13, 1991, p. 54 (8) Adaptado de: P. Palvia, S. Sullivan & S. Zelman, "PRISM Profile: An Employee-Oriented System", *HR Focus*, 19, Nova York, American Management Association, June 1993.
11. Douglas L. Fletner, "Flexitime – A Social Phenomenon", *Personnel Journal*, June 1975, p. 318-319.
12. Lee A Graf, "An Analysis of the Effect of Flexible Working Hours on the Management Functions of the First-Line Supervisor", Ph.D. Dissertation, Mississippi State University, 1976.
13. Adaptado de: Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Banco, 1994, p. 390
14. Extraído de: Maria Tereza Gomes, "Cartão Nunca Mais", revista *Exame*, Edição nº 555, 27 de abril de 1994, p. 62-63.
15. Extraído de: "O Que é Mostrado no Balanço Social", *Administração, Conselho Regional de Administração RJ*, nº 27, junho de 1998, p. 6-7.
16. Extraído de: "O Que é Mostrado no Balanço Social", op. cit., p. 6-7.
17. Citado em: Karl Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997, p. 225-226.
18. Fonte: Relatório Anual de 1995 da Skandia AFS, Suplemento sobre Capital Intelectual.
19. Citado em: Karl Erik Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações*, op. cit., p. 227-233.
20. Extraído do Balanço Social da Usiminas, *O Estado de S. Paulo*, 6 de maio de 1998, Caderno de Economia, p. B4 e B5. Informações: Fax (031) 829- 4330 ou e-mail: uippgm01@usiminas.com.br.

PARTE VIII

O Futuro da Gestão de Pessoas

O QUE VEREMOS ADIANTE

- Capítulo 17
Avaliação da Função de Gestão de Pessoas

AO LONGO DOS CAPÍTULOS ANTERIORES, verificamos que a Gestão de Pessoas envolve e integra seis processos organizacionais, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. A maneira como esses processos são vinculados entre si e utilizados de maneira sistêmica e abrangente é fundamental para o aporte de valor e de efeito sinérgico. Não é cada processo individualmente que importa, mas a integração e conectividade entre todos eles. É o conjunto deles que faz a diferença. Holismo é isso aí!

Em todos os processos abordados no decorrer deste livro, enfatizamos que o futuro da Gestão de Pessoas está estreitamente ligado ao papel que a função deve desempenhar na organização, seja como incentivadora da parceria empreendedora das pessoas com a organização, seja como contributiva para a ação gerencial e estratégica para a realização da missão e alcance dos objetivos organizacionais, seja como provedora de serviços e de assessoria

para seus clientes internos na organização. Em todos os casos acima, a GP busca sempre agregar valor à organização, às pessoas e aos clientes. Para garantir que isto aconteça, torna-se mister avaliar continuamente o desempenho da área, seja no seu plano estratégico, tático ou operacional.

Esta última parte constitui a conclusão da modelagem na GP. Inclui a avaliação da função do ponto de vista global e organizacional e as perspectivas e possíveis desdobramentos futuros da função de gestão de pessoas. O objetivo principal desta parte é mostrar como a área de GP pode ser abordada e melhorada rumo à excelência e indicar quais os seus caminhos para o futuro. No capítulo 17 discutiremos a avaliação da função de GP e seu papel na administração geral das organizações. A seguir, daremos uma ideia das perspectivas futuras da área e como ela poderá se projetar e desenvolver no longo prazo. Daremos especial atenção à GP como fonte de valor e de resultados à organização, às pessoas e aos clientes.

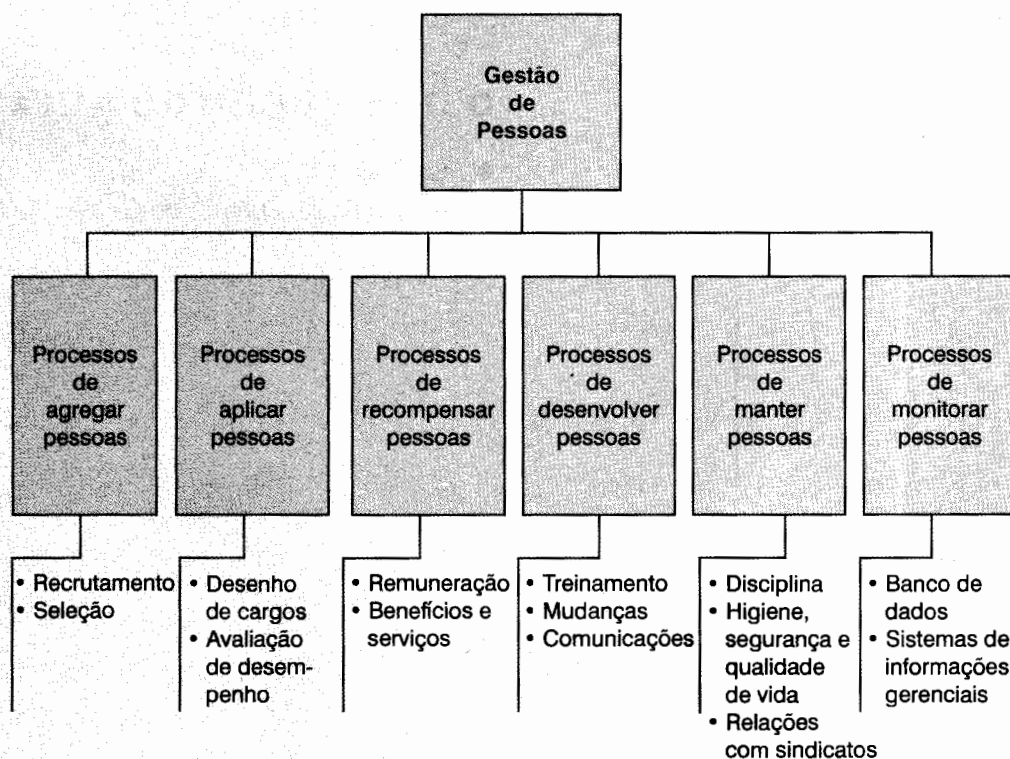


Figura VIII.1. Os seis processos de gestão de pessoas.

CAPÍTULO 17

AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir os meios de avaliação da função de GP
- Avaliar como uma organização pode utilizar seus talentos
- Avaliar a qualidade dos serviços e assessoria oferecidos pela GP
- Definir a atuação dos gerentes de linha como gestores de pessoas
- Estimar os custos e benefícios dos programas de GP
- Assegurar que a avaliação da função de GP seja realista e construtiva

O que veremos adiante

- A Necessidade de Indicadores de Desempenho e de Resultados
- Auditoria da função de GP
- Critérios de Avaliação da GP
- Métodos de Avaliação da GP
- Pesquisas Internas de Avaliação
- Pesquisas Externas de Avaliação
- Pessoas como Receitas e Não como Custos
- Para Onde Vai a Gestão de Pessoas?
- As Macrotendências da Gestão de Pessoas

CASO INTRODUTÓRIO

SINAIS DE ALERTA NA MONTE ALTO

A Monte Alto S/A (MA) é uma empresa de componentes eletrônicos para computadores e emprega cerca de 1.100 funcionários. Nos últimos anos, cerca de 16 de seus executivos deixaram a empresa. Alguns deles, para abrir um negócio próprio. Além disso, o índice de rotatividade do pessoal técnico bateu nos 40% ao ano, o dobro das empresas do mesmo ramo de atividade. Os dirigentes da MA sabem que os salários baixos estão provocando a rotatividade e o DRH não

tem os remédios suficientes para essa situação. Os gerentes de linha se queixam de que o DRH está mais preocupado com o papelório do que em ajudá-los a lidar com os seus problemas diários, perdendo tempo com treinamento de novos funcionários que ingressam, pois os melhores saem incessantemente à busca de outros empregos melhores. Então, qual o papel do DRH: cuidar da burocracia e de apagar o incêndio ou evitar que ele ocorra? ●

AFINAL, PARA QUE SERVE A GESTÃO DE Pessoas? Para cuidar dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar talentos? Parece muito pouco. Ou para servir de assessoria, apoio e retaguarda como parceira para que os gerentes possam trabalhar como gestores de pessoas? Ainda é pouco. Então, para atuar com foco no negócio da empresa? Bingo! Esta é a questão mais discutida atualmente pelos executivos da área: servir como RH operacional, tático ou estratégico? Na realidade, a GP está ampliando seus limites, deixando seu lado operacional para os gerentes ou para terceiros (*outsourcing*) e passando atuar em duas frentes bastante distintas: tática e internamente junto aos gerentes como consultoria interna e estratégica e exter-

namente nos negócios da organização como consultoria nos negócios. A Figura 17.1 dá uma idéia dessa fabulosa ampliação de limites.

No fundo, trata-se de saber como medir cada um dos processos de GP e como está contribuindo para o aumento da sinergia entre organização e pessoas no sentido de aumentar as competências organizacionais e oferecer resultados.

Em algumas organizações mais avançadas, a GP está ampliando cada vez mais a sua atuação e ultrapassando as fronteiras organizacionais indo de encontro a agentes externos como clientes, fornecedores, comunidade e a sociedade atuando como parceiro do negócio da organização ou como impulsionador de negócios, prospectando novas oportu-

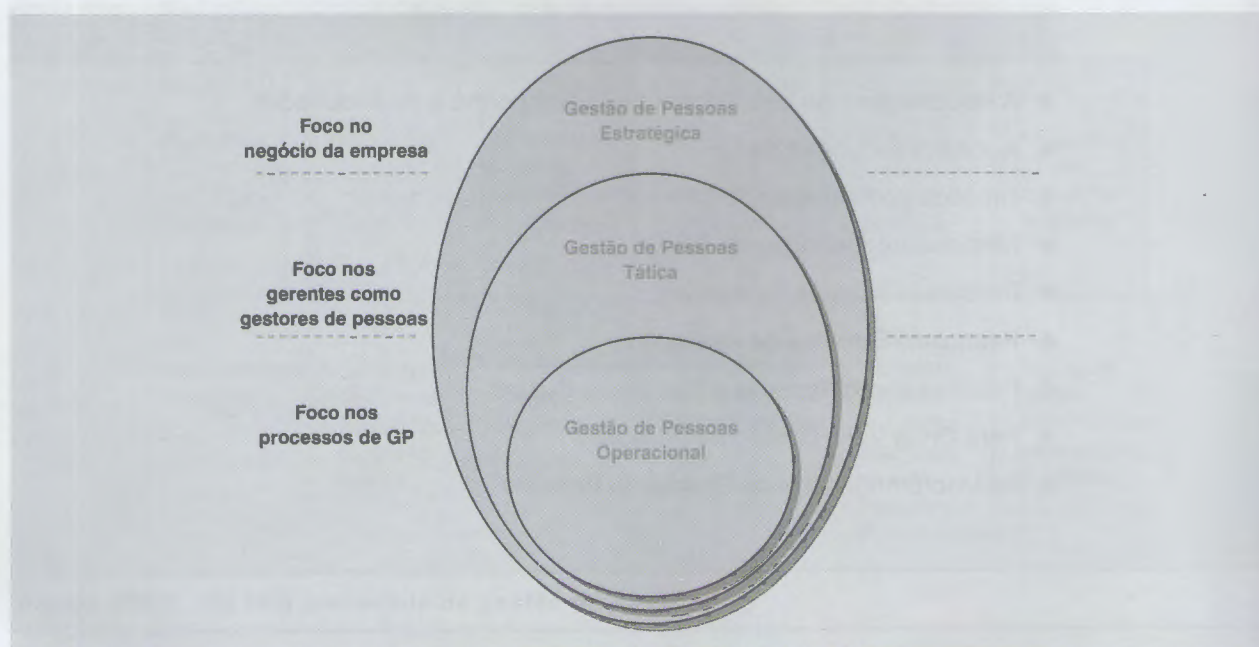


Figura 17.1. As áreas de atividade da GP.

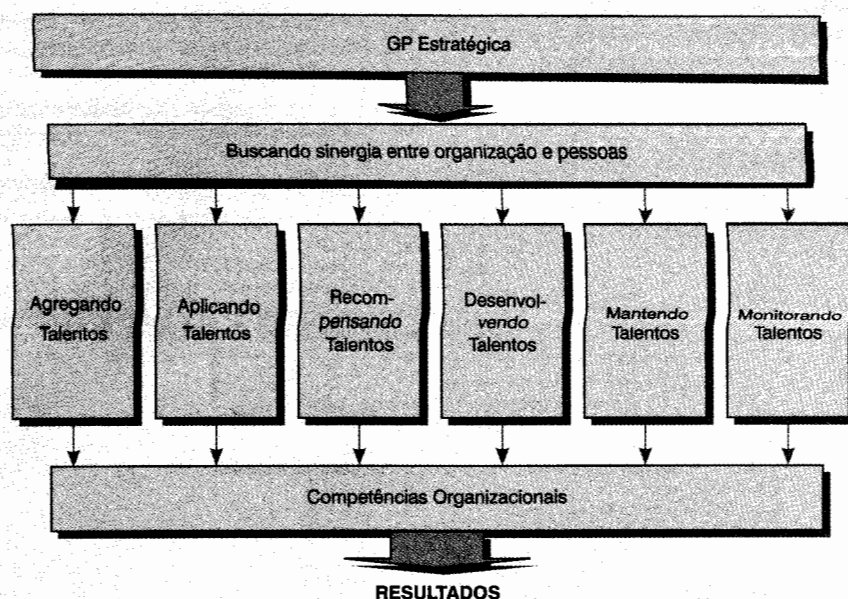


Figura 17.2. A GP estratégica e com foco em resultados organizacionais.

tunidades de negócios, assessorando fusões e aquisições e atuando para ampliar o leque de atividades da empresa. É um passo além do foco estratégico, como mostra a Figura 17.3.

Para atuar em todos os vários estratos de atuação, a GP precisa utilizar impulsionadores e adotar métricas para mensurar seu impacto na organização.

A Necessidade de Indicadores de Desempenho e Resultados

Diz um velho adágio popular entre os especialistas em Administração que, se alguma coisa não pode ser medida e avaliada objetivamente é melhor esquecer o assunto. Se não se pode mostrar qual a contribuição que se está fazendo, é melhor não perder tempo com isto. A mensuração em termos de avaliação é uma prioridade em todas as unidades da organização: demonstrar qual é sua contribuição para a organização está se tornando uma prioridade de topo, pois se a unidade não contribui para o sucesso organizacional, então ela não serve para muita coisa e, portanto, não vale a pena investir nela. Não basta medir apenas o desempenho. É preciso medir o resultado. Gestão é resultado!

Desenhar e implementar um sistema integrado de Gestão de Pessoas – capaz de articular todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização – é,

sem dúvida, um complexo desafio. Mas tornar esse sistema equilibrado, coerente, eficiente e eficaz é outro desafio maior. Como garantir que os processos funcionem bem e integrada e sistemicamente? É preciso avaliá-los, monitorá-los e auditá-los continuamente. Por esta razão, o planejamento do sistema deve se basear em objetivos claros e concretos e que possam servir como indicadores para a avaliação dos resultados. Esses objetivos servirão como critérios para se medir e avaliar se o sistema apresenta eficiência e eficácia em todos os seus processos.

× AVALIAÇÃO CRÍTICA

A NECESSIDADE DE INDICADORES

Quase sempre, os profissionais de GP se defrontam com questões fundamentais e amplas que nem sempre são respondidas com objetividade. Qual é o desempenho da área? Quais os resultados que ela oferece? Qual é o valor que agrega ao negócio? As políticas e procedimentos de GP estão ajudando a organização a cumprir seus objetivos de longo prazo? Qual é o papel da GP no alcance da missão da organização? Qual sua contribuição para o sucesso do negócio? Além de questões mais práticas e visíveis, como: qual é o nível de satisfação dos colaboradores? E outras questões menores como: o absenteísmo é alto? O índice de rotatividade é médio ou baixo? Os investimentos em seleção e treinamento tra-

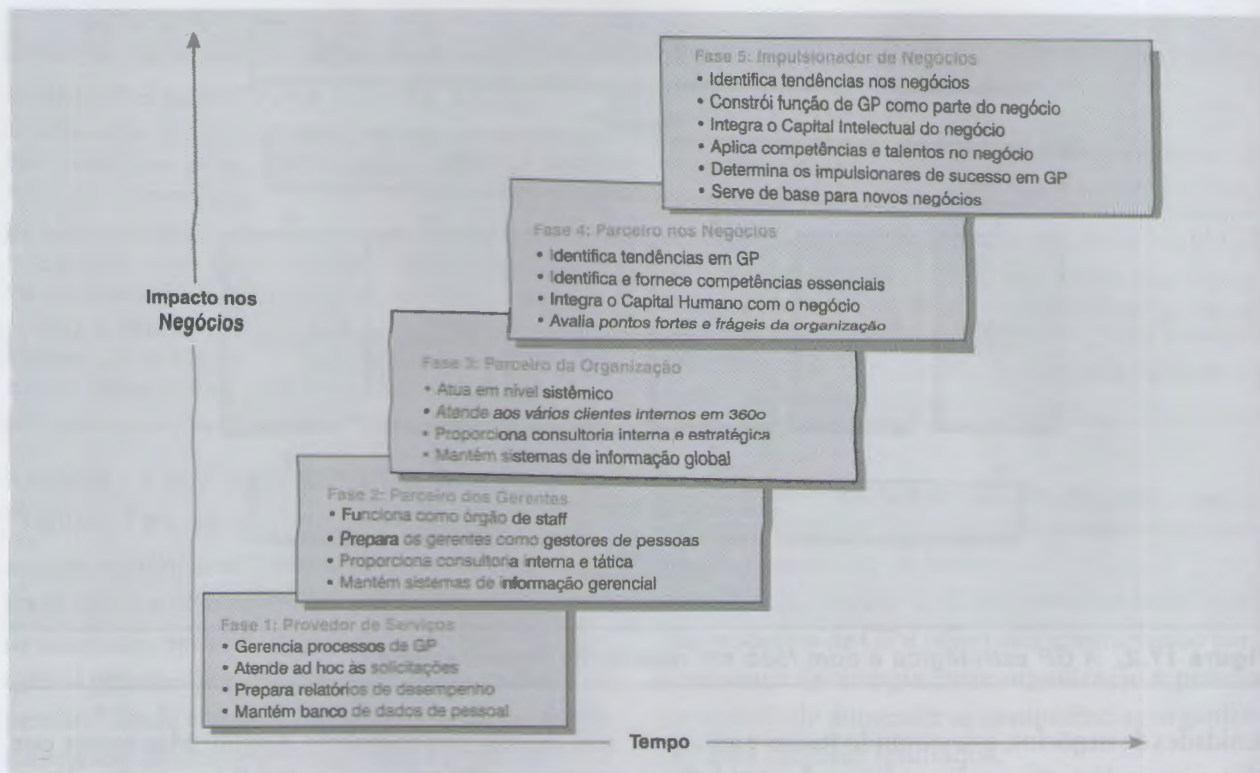


Figura 17.3. Os vários estratos de atuação da GP.

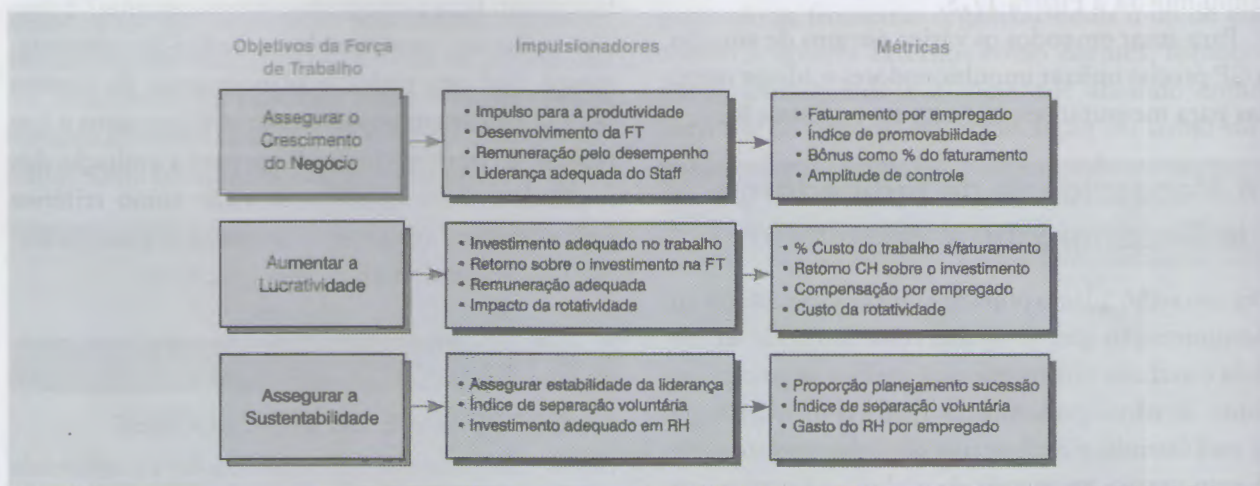
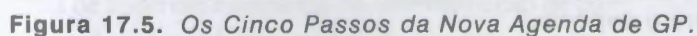


Figura 17.4. Objetivos, impulsionadores e métricas da GP segundo o Saratoga Institute.¹

zem retornos adequados? A GP proporciona consultoria interna e serviços de suporte de acordo com as necessidades dos gerentes e dos colaboradores? Em resumo: a GP está cumprindo bem o seu papel? Mas, afinal de contas, qual é o seu papel? ●

Com essa ampliação de foco, os novos papéis da GP podem ser resumidos em cinco aspectos fundamentais:

1. Investir pesadamente em pessoas e nos gestores de pessoas.
2. Transformar pessoas em talentos dotados de competências.
3. Transformar talentos em capital humano.
4. Transformar o capital humano em capital intelectual.
5. Transformar o capital intelectual em resultados para o negócio.



▲ GP DE HOJE

A ESCOLHA DOS INDICADORES

Ittner e Larcker mostram que a avaliação do desempenho não-financeiro da empresa serve para preencher *as lacunas deixadas pela contabilidade financeira* tradicional. Para que não haja divergência entre o desempenho financeiro do não-financeiro é necessário evitar quatro erros comuns que são:²

1. Não estabelecer a relação entre indicadores e estratégia organizacional.
2. Não comprovar a existência dessa relação.
3. Não definir as metas certas de desempenho.
4. Medir de forma incorreta ou medir a mesma coisa através de metodologias diferentes.

Muitas empresas utilizam o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton, o Performance Prism da Accenture ou o Intellectual Capital Navigator da Skandia para identificar áreas de desempenho não-financeiro que contribuem para sua estratégia. Uma empresa pesquisada por Kaplan e Norton criou um modelo causal dos motores do sucesso estratégico. Por trás dos motores de de-

sempenho estão outros motores, como prontidão e qualidade que alimentam a satisfação do cliente, que por sua vez, alimenta o comportamento de consumo, que por sua vez, alimenta os lucros. Veja a Figura 17.6.

Moral da história: cada organização tem os indicadores que merece. Assim, é preciso:

1. Criar um modelo causal de indicadores através de uma cadeia de valor.
2. Reunir todos os dados em conjunto e não apenas alguns deles.
3. Transformar dados em informação relevante e estratégica. ●

Auditoria da Função de GP

A avaliação da função de Gestão de Pessoas – também conhecida como auditoria de RH – é uma revisão sistemática e formal desenhada para medir custos e benefícios do programa global de GP e comparar sua eficiência e eficácia atual com o desempenho passado, com o desempenho em outras organiza-

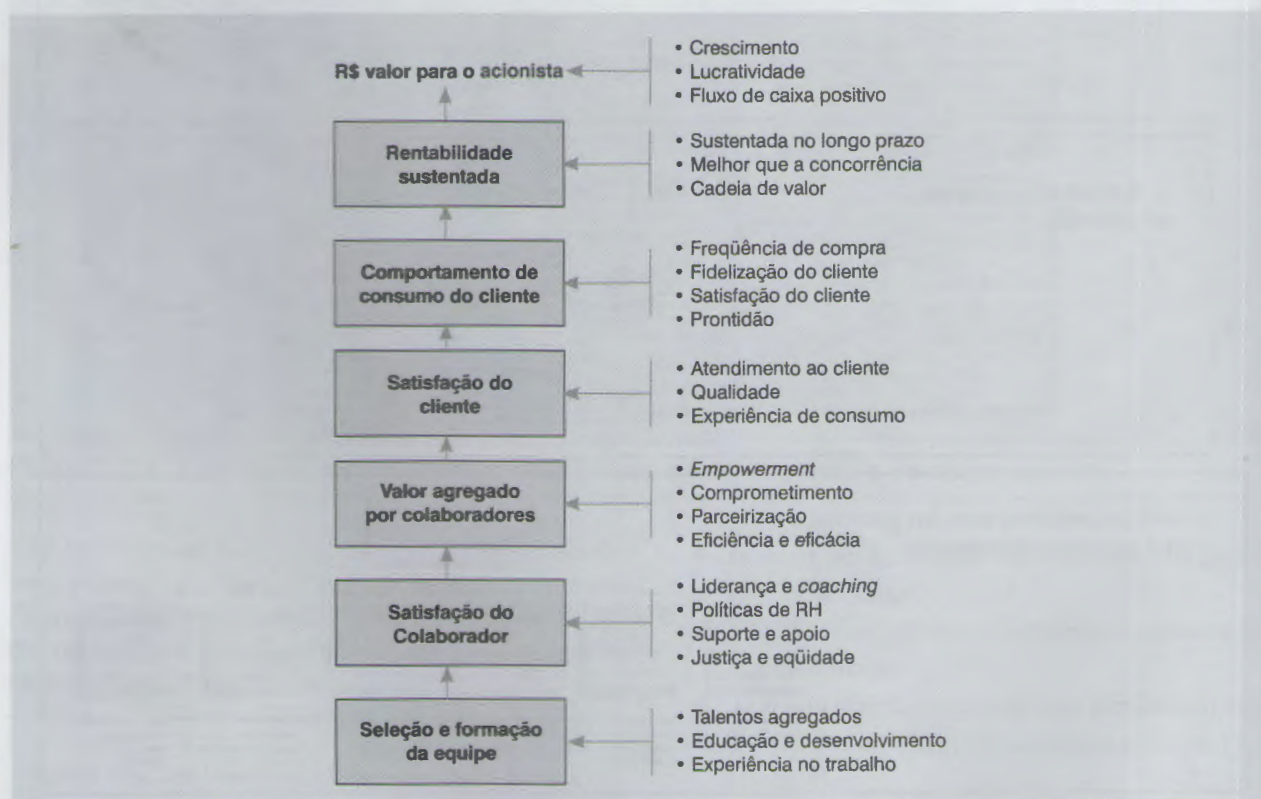


Figura 17.6. Os indicadores que importam para o negócio.³

ções comparáveis e sua contribuição para os objetivos da organização. Trata-se, na verdade, de avaliar o desempenho da GP na organização.

A avaliação das atividades e programas de GP tem os seguintes propósitos:⁴

1. Justificar a própria existência e o orçamento de despesas de GP.
2. Melhorar continuamente a função de GP proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir atividades, alterar rumos e práticas.
3. Proporcionar retroação para os especialistas de GP, gerentes de linha e funcionários a respeito da eficácia da GP.
4. Ajudar a GP a proporcionar uma contribuição significativa para os objetivos da organização e para as necessidades dos clientes e funcionários.

DICAS

ALGUMAS DEFINIÇÕES DE AUDITORIA DE GP

- *Avaliação de RH* é um estudo do sistema de ARH da organização para uma inteira apreciação de seus programas e práticas.⁵
- *Auditoria de RH* é a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e a avaliação do seu funcionamento atual, bem como as sugestões para melhoria.⁶
- *Auditoria de RH* é um sistema de revisão e controle para informar a administração sobre a eficiência e eficácia do programa em desenvolvimento. Seu propósito é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo, ou ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas.⁷

Auditoria de GP é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do seu funcionamento, tanto para a correção dos desvios como para a sua melhoria contínua. A auditoria é um sistema de controle e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo.

Esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar.

As fontes de informação para a auditoria de GP residem nos próprios sistemas ou processos de GP (provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoração de pessoas). A auditoria de GP pode ser aplicada a um, a vários ou a todos os processos e possíveis níveis de abordagem, como filosofias, missões, objetivos, estratégias, políticas, programas e resultados. Preferimos a avaliação que cubra todos os processos e programas de GP.

A auditoria de GP deve contar com a participação da administração de cúpula a fim de garantir que todos os aspectos da organização sejam criticamente avaliados e rever a filosofia geral de avaliação. A área de GP deve ser envolvida no desenho da auditoria. Os dados para a auditoria devem provir dos estudos de custo/benefício de todas as atividades de GP. Há uma variedade de métodos para conduzir auditorias, incluindo entrevistas, questionários, observações ou uma combinação desses métodos. O papel dos gerentes de linha é ajudar a obter os dados e ajudar a avaliar a função de GP, da mesma forma como outras funções ou usuários de recursos são avaliados na organização. Um programa de avaliação deve ter por finalidade a gradativa melhoria da qualidade dos programas e serviços oferecidos pela GP.

▲ GP DE HOJE

PRINCIPAIS ASPECTOS DA AVALIAÇÃO DA ÁREA DE GP⁸

A avaliação da função de GP deve considerar os seguintes aspectos:

1. *Quais são as funções de GP?* O primeiro passo é obter opiniões dos gerentes de linha a respeito daquilo que a GP deve fazer na organização. Disso pode resultar uma lista, como benefícios sociais, relações com empregados, recrutamento e seleção, treinamento e relações com a comunidade, por exemplo. Mas o ponto mais importante é conhecer o que a GP faz e quais são os principais clientes que utilize n suas funções.

2. *Qual a importância dessas funções?* Os participantes devem avaliar cada uma das funções de GP em uma escala de importância de 10 pontos, indo desde pequena importância (1 a 3), média (4 a 7) e alta importância (8 a 10). Isto fornece *uma estimativa da importância relativa das 15 ou 20 funções de GP segundo a visão dos gerentes de linha e demais clientes.*
3. *Como essas funções são desempenhadas?* Os participantes devem avaliar como essas funções são atualmente desempenhadas. A mesma escala de pontos deve ser utilizada para esta finalidade. Importância e desempenho devem formar uma tabela de dupla entrada de avaliação.
4. *Quais as necessidades de melhorias?* O próximo passo é determinar quais são as funções avaliadas como mais importantes e que não são bem desempenhadas. Cada participante da pesquisa deve comparar as avaliações de importância e de desempenho para identificar as funções que devem receber melhorias e corrigir falhas.
5. *A função de GP utiliza eficazmente seus recursos?* Esta etapa consiste de verificações para determinar como o orçamento de GP está sendo alocado e gasto no sentido de torná-lo consistente com as funções mais importantes. Trata-se de verificar onde o dinheiro está sendo aplicado para comparar os custos e benefícios decorrentes. Quanto gasta e qual a sua contribuição?
6. *A função de GP pode ser mais eficaz?* A etapa final deve proporcionar uma visão mais ampla das áreas que necessitam melhorias e como elas podem ser melhoradas ou incrementadas.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

INDICADORES MAIS IMPORTANTES

A avaliação do desempenho e dos resultados da GP deve se basear em aspectos de importância vital para a organização e para o cliente. O importante é selecionar os indicadores mais importantes. Isso depende de cada organização, de sua estratégia organizacional, missão, visão e valores. Alguns indicadores como exemplo:

1. *Proporção do staff de GP:* tamanho do staff de GP em cada 1000 colaboradores. Consiste no número de especialistas em GP em relação ao total de colaboradores da organização multiplicado por 1.000. A média americana é de 4,1 especialistas de GP por 1000 colaboradores.
2. *Lucratividade por colaborador:* é o lucro por colaborador por ano. Consiste na divisão do lucro total da organização pelo número de colaboradores. A média americana é de US\$21.000 per capita.
3. *Custo da GP por colaborador:* Consiste na divisão do custo total do staff de GP dividido pelo número de funcionários da organização.
4. *Custo dos benefícios por colaborador:* Consiste na divisão do custo total do plano de benefícios e serviços proporcionado pela organização pelo número total de colaboradores.
5. *Atividade de T&D:* percentagem de recursos aplicados em T&D em relação à folha de pagamento. Consiste na divisão dos recursos aplicados em T&D pelo valor total da folha de pagamento multiplicado por 100. A média americana é de 1,4% ao ano.
6. *Atividade de T&D:* recursos de T&D aplicados por colaborador treinado. Consiste na divisão dos recursos aplicados em T&D no ano pelos colaboradores treinados. A média americana é de R\$1.100 anuais per capita.
7. *Atividade de T&D:* horas anuais de T&D por colaborador na multiplicação entre horas de T&D versus participantes dividida pelo número de colaboradores servidos. A média americana é de 33 horas anuais de treinamento per capita.
8. *Atividade de T&D:* percentagem de colaboradores treinados por ano. Consiste na divisão entre colaboradores treinados pelo número total de funcionários. A média americana é de 92,5%.
9. *Custo de T&D:* consiste na divisão entre o custo total de T&D pelo número de horas de aprendizado. A média das empresas candidatas ao Prêmio Baldrige foi de US\$27 por hora de treinamento.
10. *Resultados de treinamento:* redução de custos versus despesas de T&D. Consiste na divisão entre total de economias e redução de custos pelos investimentos em T&D. As empresas candi-

datas ao Prêmio Baldrige tiveram uma média de US\$ 30 por cada US\$1 investido em treinamento. O retorno do investimento representa 30:1.

Quais outros indicadores importantes você poderia sugerir? ●

Quem deve avaliar a GP?

A GP deve agregar valor à organização, aos gerentes, aos funcionários, aos clientes e fornecedores. Quando a GP realmente consegue tudo isso, ela será bem sucedida. Para verificar se realmente cumpre o seu papel a GP deve ser avaliada por todos os seus clientes e parceiros: a organização, os gerentes de linha, os demais órgãos da empresa, os colaboradores, clientes e fornecedores. O agente de auditoria pode ser um especialista, um consultor externo ou um grupo interno. Em qualquer alternativa, a auditoria de GP sempre provoca um forte impacto educacional sobre a organização e seus membros. Ela deve ser realizada junto aos clientes da GP, como já vimos no capítulos 1 e 2 em 360°.

▲ GP DE HOJE

PESQUISA SOBRE AS ATIVIDADES MAIS IMPORTANTES DE GP⁹

Quais são as atividades mais importantes do GP? Uma pesquisa diz o seguinte:

1. Proporcionar assessoria e aconselhamento à administração a respeito da identificação e solução de problemas individuais dos colaboradores (como absenteísmo, situações pessoais difíceis etc.).
2. Comunicar à administração a filosofia, implicações legais e estratégicas relacionadas com relações com os colaboradores.
3. Assegurar tratamento consistente e equitativo a todos os colaboradores.
4. Administrar situações de greve ou queixas (identificar e analisar problemas, rever desvios e exceções, resolver problemas e evitar futuros problemas).

5. Proporcionar assessoria e aconselhamento à administração a respeito de políticas de pessoal e problemas relacionados.
6. Coordenar os procedimentos de admissão (assessorar os gerentes, definir salários, fazer o recrutamento e triagem de candidatos, documentação e exames médicos).
7. Comunicar os programas de remuneração e benefícios à administração (interpretar e explicar políticas e procedimentos salariais, informar problemas legais e implicações das práticas de remuneração).
8. Processar queixas a respeito de benefícios (saúde, previdência privada etc.).
9. Assessorar a administração na solução de problemas salariais envolvendo pessoas (assuntos de consistência e equiparação de salários).
10. Assegurar o cumprimento da legislação trabalhista sobre práticas de emprego.
11. Comunicar filosofias, objetivos e políticas de GP a toda a organização.
12. Desenvolver programas de GP com os vários departamentos da organização.

Qual sua opinião sobre esses resultados? ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE É ESSENCIAL E ACIDENTAL NA GP?

Qual sua opinião sobre o que é essencial ou acidental na GP?

Essencial:

Acidental:

_____	_____
_____	_____

Critérios de Avaliação da GP

Para que seja objetiva toda avaliação deve se basear em critérios e indicadores previamente estabelecidos. Pode-se avaliar cada um dos processos ou programas de GP separadamente ou na totalidade, como um conjunto unificado. Na verdade, o sucesso ou insucesso

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MONTE ALTO

Nunca na MA se havia tentado fazer uma avaliação do DRH, ou seja, uma auditoria de RH. Mário Sérgio, o gerente de RH explicou à diretoria que uma avaliação desse tipo poderia envolver as seguintes questões:

1. Os índices de rotatividade e absenteísmo estão elevados?
2. Os funcionários que saem são bons ou apenas medíocres?
3. A empresa está recebendo um retorno do dinheiro gasto em recrutamento, seleção, treinamento e planos de remuneração?

4. A empresa está cumprindo as leis trabalhistas e previdenciárias?

5. Como a empresa está gerindo seu capital humano?

6. O DRH oferece serviços adequados às necessidades dos gerentes de linha?

7. As políticas e procedimentos de RH ajudam a empresa a alcançar seus objetivos?

Como você acha que essa avaliação poderia mostrar os meios para resolver o problema? ☼

so da GP deve ser considerado em termos de totalidade e não como um fenômeno separado e individualizado. Um excelente processo de inclusão de novos funcionários pode ser totalmente neutralizado por um precário processo de aplicação que o acompanha a seguir. Isto significa que a avaliação da GP deve ser feita

sistemicamente, levando em conta todo o conjunto de processos e programas. A avaliação deve levar em conta as influências ambientais externas, bem como as influências organizacionais internas sobre os processos de gestão de pessoas e os resultados finais desejáveis, como mostra a Figura 17.7.

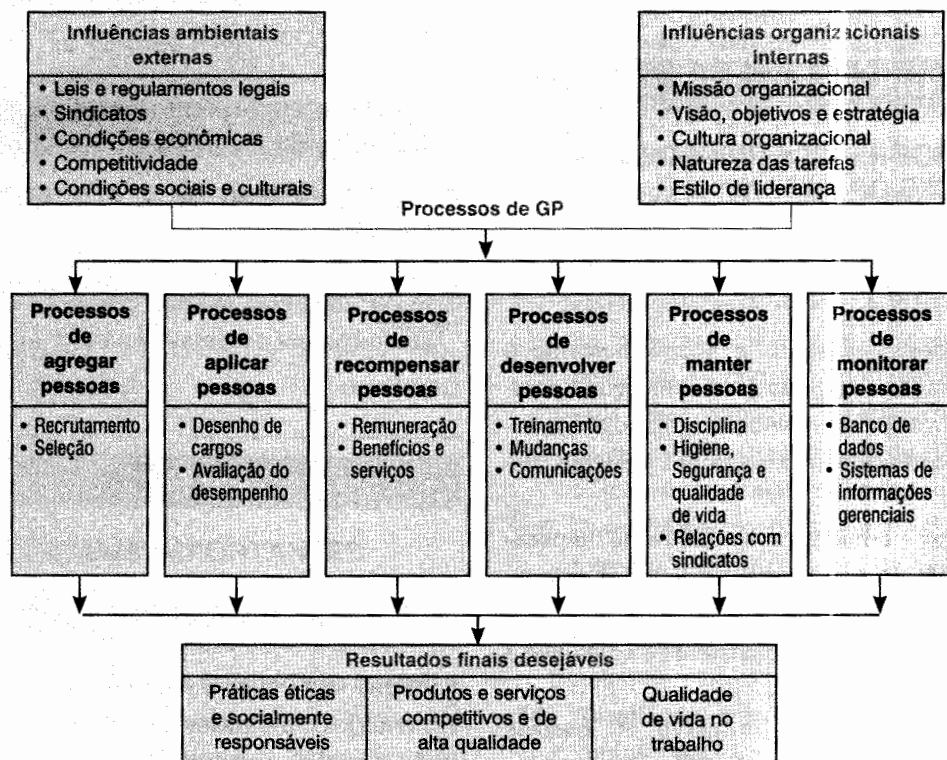


Figura: 17.7. Modelo de diagnóstico de GP.

Os critérios para avaliação a eficácia da GP podem ser subjetivos ou objetivos.

Critérios subjetivos

Os principais critérios subjetivos para a avaliação da GP são:

1. Nível de cooperação do órgão de GP com os demais da organização.
2. Opinião dos gerentes de linha sobre a eficácia do GP.
3. Grau de abertura e disponibilidade do GP para todos os funcionários para lidar com problemas ou explicar políticas da organização.
4. Atitude e confiança dos funcionários no GP.
5. Rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas à GP.
6. Avaliação da qualidade do serviço oferecido pela GP aos gerentes de linha.
7. Avaliação da qualidade da informação e assessoria oferecida à administração de topo.
8. Satisfação ou insatisfação dos clientes – gerentes de linha e funcionários.
9. Filosofia e políticas de GP.
10. Resultados finais desejáveis alcançados, como práticas éticas e socialmente responsáveis,

produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e qualidade de vida no trabalho.

11. Valor agregado à organização e às pessoas pelo GP.

Critérios objetivos

Os principais critérios objetivos para avaliação da GP são:

1. Grau em que a estratégia de GP apóia e alavanca a estratégia global da organização.
2. Ação afirmativa e impulsionadora no alcance dos objetivos.
3. Tempo de resposta para atender às solicitações.
4. Relação de custos/benefícios da área de GP.
5. Eficiência, ou seja, orçamento da GP dividido pela população servida. Este critério pode significar o retorno do investimento feito em GP.
6. Eficácia, isto é, alcance das metas propostas por critérios objetivos.

Na prática, existem critérios apriorísticos que também podem ser utilizados para a avaliação genérica da GP, como mostra a Figura 17.8.

DESEMPENHO FRACO	DESEMPENHO BOM	DESEMPENHO EXCELENTE
• Pessoas como mão-de-obra • Orientação para o serviço • Orientação para a mediana • Oferta de serviços • Orientação para a função • Fuga à concorrência • Tira vantagem das pessoas • Orientada para custo/preço • Hierarquizada • Integrada verticalmente • Orientada para o acionista	• Pessoas como recursos • Orientação para a empresa • Orientação para segmentos • Serviços ampliados • Orientação para o processo • Compete-se à concorrência • Participação das pessoas • Orientada para qualidade • Estruturada em rede • Organizada horizontalmente • Orientada para os processos	• Pessoas como parceiros • Orientação para o cliente • Diferenças individuais • Soluções para o cliente • Orientação para resultados • Supera a concorrência • Faz parceria com pessoas • Orientada para agregar valor • Equipes de trabalho • Alianças estratégicas • Socialmente orientada

Figura 17.8. Avaliação genérica das práticas de gestão de pessoas.

▲ GP DE HOJE

POLÍTICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EM GP¹⁰

Pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral (www.fdc.org.br) e divulgada pela Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ) pelo site www.fpnq.org.br, mostra as principais políticas e instrumentos adotados pelas empresas pesquisadas em %:

* Educação – programas de T&D executados por instituições contratadas	94,2%
* Política de remuneração atrelada aos resultados da empresa	93,1%
* Gestão do clima organizacional	87,3%
* Política de valorização da qualidade de vida	87,1%
* Política de identificação, desenvolvimento e retenção de talentos	82,6%
* Avaliação estruturada do desempenho	78,6%
* Plano de carreira	76,1%
* Política de remuneração atrelada às habilidades e competências	68,6%
* Educação local continuada – universidade corporativa	63,2%
* Educação a distância continuada – e-learning	57,4%
* Avaliação do desempenho 360°	52,5%

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

VISÃO SISTÊMICA E HOLÍSTICA

Você conhece o ornitorrinco? É um mamífero ovíparo, com focinho em forma de bico de pato, sem orelhas, cauda achatada e pés com membranas entre os dedos. Um bicho esquisito? Desengonçado? Sem dúvida! Mas é o que parecem certos programas de GP de algumas organizações. Um bicho horrível, uma colcha de retalhos, um amontoado de programas, até bem feitos individualmente, mas que não guardam nenhuma relação ou compatibilidade entre si. Ao juntá-los, cria-se uma espécie de ornitorrinco. Fa ta uma visão sistêmica, holística, coesa e integrada. O importante não é cada parte. É o todo! ☼

Métodos de Avaliação da GP

Muitas organizações utilizam técnicas contábeis e estatísticas para calcular os custos e benefícios da função de GP, como o dinheiro investido em treinamento nos ativos humanos, o custo da rotatividade de pessoal ou dos benefícios sociais concedidos aos funcionários. São técnicas permitem calcular quantitativamente a contribuição da GP. Outras organizações utilizam pesquisas junto aos gerentes de linha, especialistas de GP, sindicatos, funcionários e clientes para determinar como as atividades da ARH são avaliadas e percebidas. As organizações bem-sucedidas utilizam técnicas con-

● VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MONTE ALTO

Mário Sérgio mostrou à diretoria da MA os benefícios que a auditoria de RH pode trazer à organização, como:

1. Encorajar os gerentes de linha a examinar todo o sistema de RH.
2. Promover a idéia de que todos os gerentes são gestores de pessoas.
3. Colocar o DRH em uma perspectiva como fornecedor de serviços e parceiro de negócios.
4. Programar épocas para avaliar o valor das práticas de RH da companhia.

5. Proporcionar um estímulo para a mudança organizacional.
6. Apoiar os esforços de administração da qualidade total.
7. Avaliar a contribuição das práticas de RH para a organização.

Para Mário Sérgio, é um passo importante para o maior envolvimento dos gerentes e funcionários na atuação do DRH. O que você faria no seu lugar? ☼

tâbeis e estatísticas e realizam pesquisas internas e externas periodicamente para saber como vai o desempenho da GP. O *benchmarking* é intensamente utilizado.

O passo inicial para avaliar a eficácia da GP é definir quais as medidas ou critérios de eficácia a serem aplicados. Os critérios de avaliação podem ser agrupados da seguinte maneira:¹¹

1. Medidas de desempenho

- Desempenho global da GP: como custos laborais unitários por unidade de resultados.
- Custos e desempenho da GP: como custo dos programas de GP por funcionário.

2. Medidas de adequação

- Adequação aos requisitos legais: como salário mínimo, remuneração dos funcionários, programas de higiene e segurança do trabalho.
- Adequação à missão e aos objetivos organizacionais.

3. Medidas de satisfação dos funcionários

- Satisfação dos funcionários através de pesquisas de atitude.
- Satisfação dos funcionários com as atividades de GP: como programas de treinamento, remuneração, administração dos benefícios e programas de desenvolvimento de carreiras, através de pesquisas de atitude.
- Motivos que levam funcionários a pedir desligamento da empresa.

4. Medidas indiretas de desempenho dos funcionários:

- Rotatividade do pessoal: índice de rotatividade do pessoal por departamento e por tempo (mensal e anual).
- Absenteísmo do pessoal: índice de ausências voluntárias do pessoal por departamento e por tempo (mensal e anual).

- Índices de desperdício: como baixos resultados, índice de manutenção de máquinas e equipamentos, horas perdidas de produção.
- Índices de qualidade.
- Número de funcionários que solicitam transferências ou desligamento.
- Número de greves e reclamações por unidade e no total da empresa.
- Índices de acidentes e questões de segurança física.
- Número de sugestões de melhorias por colaborador, por área e por tempo (mensal e anual).

Cada uma dessas medidas – ou algumas combinações delas – permite avaliar a eficiência e/ou eficácia dos esforços de GP.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

AVALIAÇÃO DAS REALIZAÇÕES DA GP

Além das medidas acima a organização também deve medir suas realizações em relação a certas metas específicas, como:

- Reduzir o índice de rotatividade em 3% no ano, por exemplo.
- Reduzir o índice de absenteísmo em 2% no ano, por exemplo.
- Aumentar o índice de satisfação em 5% em comparação com os resultados da pesquisa de atitude ou clima organizacional do último ano.

Essas metas podem ser relacionadas com fatos passados da própria organização, com realizações atuais de outras organizações ou aspirações dos gerentes da organização. ●

Como os critérios são variados, eles devem ser integrados em conjuntos. A decisão seguinte é determinar qual a abordagem que se pretende utilizar na avaliação da GP. As duas abordagens mais importantes são: a avaliação por listas de verificação e por critérios estatísticos.

Avaliação por listagens de verificação (checklists)

Consiste em analisar as políticas e práticas de GP através de uma listagem de verificação das atividades desenvolvidas. As listas de verificação (*checklists*) são muito utilizadas por consultores para analisar a função de

GP das organizações. A GP ou o consultor externo prepara uma lista das atividades mais importantes desempenhadas pela GP e os gerentes de linha e/ou os funcionários assinalam ao lado de cada item como essas atividades são avaliadas. Os itens listados são agrupados por área de atividade, como na Figura 17.9.

AValiação INTERNA

1. Quais são os objetivos da companhia na sua opinião?
2. Quais são as principais responsabilidades dos gerentes na sua opinião?
3. Quais foram as mudanças organizacionais mais importantes nos últimos 2 anos?
4. Quais são as atividades da GP que os gerentes precisam para fazer um melhor trabalho?
5. Quais são as coisas boas nas relações com empregados na organização?
6. Quais os maiores problemas ou dificuldades na organização? Causas? Como corrigi-los? Quais as medidas corretivas?
7. Você tem algum objetivo da GP para este ano?
8. Como você sente que a GP faz seu trabalho? Quais as mudanças que devem ser feitas?

RELAÇÕES COM A COMUNIDADE

9. O que os gerentes querem fazer quanto às relações com a comunidade? Há pressões na organização? Há reações a essas pressões?
10. O que fazer com as relações com a comunidade? Você encoraja seus subordinados a participar delas? Quais são as suas atividades pessoais?

SEGURANÇA E MEDICINA

11. Quem é responsável pela segurança em sua área. É papel dos líderes de grupos?
12. O que você faz a respeito da segurança? Ações regulares? Resultados alcançados?
13. Você tem algum problema de segurança importante em sua operação? Causas? Curas?
14. O que o especialista de GP faz? Ele ajuda? Que outras coisas ele pode fazer?
15. Quais são outros comentários ou sugestões sobre segurança?
16. Qual sua opinião sobre o ambulatório? Tempo de espera do funcionário? Tipos de serviços oferecidos? Atendimento?

COMUNICAÇÃO

17. Como você mantém seu pessoal informado? Quais são suas atividades regulares de comunicação? Problemas particulares?
18. Como você comunica aos funcionários? Canais e métodos? Qual a regularidade? Quanta informação você passa aos superiores? Qual o grau de interesse dos supervisores? Como as pessoas proporcionam informação?
19. A GP ajuda a melhorar a comunicação na organização? Que assistência é necessária? Qual a natureza da assistência proporcionada?
20. Como a GP tem ajudado você nas suas atividades de comunicação?

Figura 17.9. Lista de verificação para entrevista de auditoria da GP com os gerentes.¹²

CANAIS DISPONÍVEIS DE COMUNICAÇÃO

21. Quais as melhorias necessárias nos canais de comunicação?
22. O que você sugere a respeito de comunicação? Quais mudanças e melhorias?

PLANEJAMENTO DE RH

23. Quais os seus planos para as futuras necessidades de GP em sua unidade?
24. O que os gerentes fazem quanto ao planejamento das necessidades futuras da GP?
25. Qual a participação da GP no planejamento das competências de sua unidade? E da organização como um todo?

DESENVOLVIMENTO DE RH

26. Como é feito o treinamento de colaboradores de sua unidade? Quais os procedimentos?
27. Quais mudanças ou melhorias você sugere no treinamento dos funcionários? Por quê?
28. Quais mudanças ou melhorias você acha necessárias no treinamento em classe? Por quê?
29. Você ajuda seus subordinados a melhorar seu desempenho no trabalho? Avaliações regulares internas ou externas? Reações dos funcionários? Resultados? Melhorias?
30. Você ajuda seus subordinados em planos para prepará-los para futuras responsabilidades? Avaliações regulares internas ou externas? Procedimentos? Reações dos funcionários? Resultados? Melhorias?
31. Como a GP ajuda nos seus problemas de T&D?
32. Você tem algum comentário sobre o T&D proporcionado pela GP?

PRÁTICAS DE GP

33. Como os colaboradores trabalham em grupo? Quais os procedimentos usados?
34. Como as promoções são feitas? Procedimentos seguidos? Como as decisões são tomadas? Quais as contribuições da GP? Mudanças necessárias e razões?
35. Como são as promoções para dentro e fora da equipe? Procedimentos seguidos? Como são tomadas as decisões? Qual a contribuição da GP? Mudanças necessárias e razões?
36. Você tem algum problema de corte de pessoal? Natureza dos problemas? Soluções possíveis? Quais as contribuições da GP?
37. Como você procede nos períodos probatórios do pessoal? Qual a extensão do período? Quais as atitudes do sindicato? O que é feito?
38. Como você lida com colaboradores ineficientes? Como os outros gerentes fazem?

REMUNERAÇÃO

39. Qual sua responsabilidade quanto à gestão da remuneração? Na avaliação de cargos? Na determinação de aumentos salariais? Qual seu grau de autoridade?
40. Como você decide aumentos salariais? Procedimentos? Ponderação dada ao mérito? Informação aos funcionários?
41. Quais são seus maiores problemas na administração de salários? São focalizadas no cargo ou nas competências? São baseadas em planos ou em sua opinião?
42. A GP assiste você nos problemas de administração de salários? Avaliação de cargos? Mudanças necessárias e razões?

A listagem de verificação produz melhores resultados do que uma abordagem totalmente informal, pois proporciona um formato que permite o preparo do material para o questionário e para o registro das informações coligidas. Contudo, tabular e interpretar os resultados torna-se mais difícil,

quando envolve aspectos subjetivos e de difícil quantificação. Além disso, algumas políticas específicas são mais importantes do que outras e têm um papel relevante que nem sempre é ressaltado. A dificuldade está em dar-lhes o devido peso ou ponderação.

1. ÍNDICES DE EFICÁCIA

Faturamento por colaborador

Vendas por colaborador de toda a organização ou da unidade organizacional

Resultados em unidades por hora trabalhada do colaborador

Perdas e refugos por unidade da organização

Custos de pagamento por unidade

2. ÍNDICES DE ACIDENTES

Coeficiente de Frequência de acidentes da organização ou da unidade organizacional

Número de dias perdidos por acidentes

Coeficiente de Gravidade da organização ou da unidade organizacional

Indenizações pagas a acidentados em cada 1.000 horas trabalhadas

Acidentes por tipo e por parte do corpo

Custo médio por acidente e por parte do corpo envolvida

3. ÍNDICES ORGANIZACIONAIS E RELAÇÕES NO TRABALHO

Número de greves

Número de queixas e reclamações

Número de arbitragens efetuadas

4. ÍNDICES DE ROTATIVIDADE E DE ABSENTEÍSMO

Frequência, atrasos e horas extras em comparação com cada unidade organizacional como medida de como as operações são executadas pelos funcionários

Rotatividade de pessoal por unidade da organização e para toda a organização

5. ÍNDICES DE APLICAÇÃO

Dias de férias como percentagem dos dias trabalhados da força de trabalho

Dias de ausência por doença como percentagem dos dias trabalhados

Afastamentos por acidentes, maternidade, doenças prolongadas, por motivos de estudo etc., como percentagem dos dias trabalhados.

Distribuição dos funcionários por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião.

Distribuição dos gerentes por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião.

Idade média da força de trabalho

Idade média dos gerentes.

Figura 17.10. *Abordagens estatísticas de avaliação da GP.*¹³

Abordagens estatísticas de avaliação

Os métodos de avaliação da GP mais utilizados se baseiam em análises estatísticas que permitem comparações mais objetivas e uma apreciação mais profunda. A abordagem estatística é mais sofisticada do que as listagens de verificação, pois permite comparar cada unidade com seu desempenho passado ou com algum padrão de medida. Os fatores quantitativos nem sempre explicam ou avaliam as coisas por si mesmos. Contudo, as estatísticas permitem indicar quando algo precisa ser analisado para avaliar os problemas detectados.

As abordagens estatísticas mais comuns se referem a rotatividade, absenteísmo, número de reclamações e queixas, pesquisas de atitude e outras medidas de eficácia para análise estatística da GP. A Figura 17.10 mostra os principais índices estatísticos de avaliação da GP.

GP DE HOJE

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Saber o que pensam as pessoas – principalmente as que saem da organização – é fundamental para o sucesso da GP. Sempre que um colaborador se desliga da organização, ele passa por uma entrevista de desligamento – com a GP ou com seu gerente de linha – para colheita de informações a respeito de sua apreciação pessoal sobre a organização, sobre a GP e os motivos de sua decisão de sair. Os resultados são co-

lthidos e tabulados oferecendo índices estatísticos a respeito de como os funcionários que saem visualizam a organização e suas políticas de pessoal. Com essa retroação, a GP pode corrigir distorções e melhorar seu desempenho. Utiliza-se uma tabela de pontos (1 a 5) para cada item. Os principais itens da entrevista de desligamento são:

1. Qual o principal motivo de sua demissão? E os motivos secundários?: _____
2. Qual é:
 - * Seu cargo: _____
 - * Salário: _____
 - * Tempo de casa: _____
 - * Departamento: _____
3. Qual sua opinião sobre seu:
 - * Cargo: _____
 - * Salário: _____
 - * Benefícios Sociais: _____
 - * Gerente: _____
 - * Condições de trabalho: _____
 - * Políticas da companhia: _____
 - * Relações com a companhia: _____
 - * Relações com os colegas: _____
 - * Horário de trabalho: _____
 - * Oportunidades de progresso: _____

O importante é extrair a opinião do colaborador que sai – e quando ele tem a liberdade de falar o que realmente pensa – sobre a qualidade da GP. As opiniões acumuladas e tabuladas permitem visualizar o que os ex-colaboradores andaram pensando da GP, do gerente ou da própria organização. ●

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO

A MONTE ALTO

A preocupação de Mário Sérgio é que a avaliação da ARH pode ser trazer certas controvérsias e levantar alguma poeira. Na verdade, o confronto com os gerentes de linha pode trazer excelentes oportunidades, como:

1. Ultrapassar temores do DRH quanto à apreciação dos gerentes de linha.
2. Reconhecer que os problemas têm causas múltiplas que podem ser localizadas e eliminadas.
3. Assegurar que a avaliação do DRH é uma utilização positiva de tempo.

4. Quantificar os custos e benefícios dos programas de RH.
5. Interpretar as informações colhidas na avaliação do DRH.

Sem dúvida, para Mário Sérgio, a auditoria de RH seria um importante marco na filosofia e práticas de RH na MA. A busca de um trabalho mais amplo e envolvente. Você está de acordo com Mário Sérgio? Explique o por quê. ●

Pesquisas Internas de Avaliação

A pesquisa interna constitui um excelente instrumento para avaliar a função de GP. Ela permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para obtenção de informações e tabulação de resultados através de critérios estatísticos. Há vários tipos de pesquisa: de clima organizacional, de atitude e opinião, de satisfação no trabalho, cada qual com a sua finalidade específica. As áreas cobertas por essas pesquisas nem sempre são bem definidas, pois quase sempre extrapolam seu campo de avaliação e invadem aspectos colaterais trazendo superposição de resultados.

É óbvio que as atitudes das pessoas são fortemente influenciadas pelas práticas e políticas de GP da organização. As pesquisas de atitudes são desenhadas para obter informações a respeito de como os funcionários percebem e interpretam as políticas e

os programas de GP da organização e qual sua maneira de reagir a eles. Geralmente, abordam como as condições de trabalho, remuneração e benefícios, gerência e supervisão e as políticas da organização são aceitos ou não pelos funcionários. Os resultados são avaliados em um continuum que se estende desde atitudes muito positivas dos funcionários até atitudes muito negativas.

As pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

Atitudes quanto às condições de trabalho	Atitudes quanto à remuneração	Atitudes quanto ao gerente	Atitudes quanto à organização
• Condições físicas de trabalho • Planejamento e programação do trabalho • Requisitos do cargo e habilidades pessoais • Especificações do cargo • Segurança no emprego • Segurança no trabalho • Horário de trabalho • Relações interpessoais no trabalho • Adequação do treinamento	• Salários • Benefícios • Promoções • Reconhecimento e status • Oportunidades de promoção	• Habilidades de comunicação • Qualificações e conhecimentos • Estilo gerencial • Habilidades humanas de: • liderança • negociação • motivação	• Políticas de RH • Comunicações • Imagem na prestígio • Imagem global • Atitudes quanto • Ao meio ambiente • À sociedade • À comunidade • Às pessoas • Aos clientes • Aos sindicatos

Figura 17.11. Principais aspectos da pesquisa de atitude.¹⁴

▲ GP DE HOJE**EXEMPLO PARCIAL DE PESQUISA DE ATITUDE¹⁵**

Veja um exemplo de pesquisa. Esta é uma pesquisa para conhecer sua opinião a respeito de assuntos de nossa organização. Este questionário é confidencial. Não precisamos que você se identifique, mas precisamos de sua franqueza honesta. Apenas queremos conhecer o que nossos funcionários pensam a respeito de nossas políticas internas para tornar nossa empresa um melhor lugar para trabalhar. Isto não é um teste e nem existem respostas certas ou erradas. Os resultados serão compilados com os demais questionários para fornecer um relatório final. *Preencha todas as seis partes, colocando um círculo no número que melhor caracterize sua resposta:*

1 = Desacordo muito 2 = Desacordo 3 = Indeciso 4 = Concordo 5 = Concordo muito

PARTE I : CARGO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

Coloque um círculo no número que melhor caracterize suas respostas

SALÁRIO

Meu salário é bom para o trabalho que faço	1	2	3	4	5
Ganho mais do que meus colegas	1	2	3	4	5
Meu salário é adequado ao custo de vida	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com meu salário	1	2	3	4	5
Meus colegas recebem menos que merecem	1	2	3	4	5
Sei como o meu salário é determinado	1	2	3	4	5

Quais as mudanças que sugiro no sistema salarial: _____

BENEFÍCIOS

O plano de benefícios tem excelente cobertura	1	2	3	4	5
Sei como é o plano de benefícios	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com nosso plano de benefícios	1	2	3	4	5

Quais as mudanças que sugiro no plano de benefícios: _____

X AVALIAÇÃO CRÍTICA

O QUE É? O QUE É?

Ao encerrar um seminário sobre Gestão Estratégica fiz uma última indagação aos participantes: O que é um sistema de gestão? A resposta do grupo foi rápida e unânime: um conjunto de políticas, conceitos e práticas coerentes entre si no sentido de alcançar objetivos organizacionais da empresa de maneira eficiente e eficaz. A segunda pergunta veio logo a seguir: E o que é uma empresa? A resposta também chegou rápida: um conjunto de atividades empreendidas por uma ou mais pessoas com o objetivo de satisfazer a todos os parceiros envolvidos no seu funcionamento. A terceira: E qual o objetivo fundamental de uma empresa? A resposta: satisfazer uma necessidade da sociedade, gerar riqueza e distribuir a riqueza gerada entre os parceiros que possibilitaram a sua geração. Assim, valeria agora uma quarta pergunta, como uma verificação final: E como a empresa pode alcançar esses objetivos? A resposta seria quase uma revisão de tudo o que escrevemos até aqui. A sobrevivência das empresas dependerá da mudança do ambiente de negócios, da maior clareza dos objetivos a alcançar, do senso de responsabilidade das pessoas e do aumento da liberdade na escolha dos meios e métodos para atingir aqueles objetivos. Certamente, na execução de qualquer atividade existem certas restrições e limites para assegurar eficiência e eficácia, mas essas restrições devem ser mantidas ao mínimo indispensável. As pessoas devem exercer naturalmente suas competências e a liberdade torna-se o elemento fundamental para que isso possa ocorrer. Em resumo, a sobrevivência das empresas estará na proporção em que elas souberem utilizar seu patrimônio humano naquilo que ele tem de mais sofisticado e importante: o seu capital intelectual. O investimento do futuro deverá ser feito no capital intelectual. É aí onde o retorno do investimento será bem maior. ●

Pesquisas Externas de Avaliação

A avaliação dos processos e programas de GP pode também envolver uma comparação externa com aquilo que fazem outras organizações excelentes, sejam ou não do mesmo ramo de atividades. O *benchmarking* é a principal técnica utilizada para as pesquisas externas de GP.

▲ GP DE HOJE

BENCHMARKING MELHORA O DESEMPENHO COMPETITIVO¹⁶

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas e bem melhor do que outras empresas. O *benchmarking* permite comparar as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho em custos de uma empresa com outras de classe mundial. O propósito de fazer *benchmarking* é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas. Os japoneses usaram o *benchmarking* no período pós Segunda Guerra Mundial, copiando produtos e práticas americanas. Em 1979, a Xerox empreendeu o primeiro projeto de *benchmarking* nos Estados Unidos. Desejava aprender como as concorrentes japonesas – como a Sharp, Canon, Ricoh e Nashua – produziam copiadoras melhores a um preço abaixo dos custos de produção da Xerox. Ao comparar e analisar as copiadoras japonesas praticando a chamada “engenharia reversa”, a Xerox aprendeu como melhorar a qualidade e reduzir os custos de suas copiadoras. Ela não parou aí. Foi além, levantando outras questões, como: Nossos engenheiros e cientistas estão entre os melhores em suas respectivas especialidades? Nosso marketing, vendedores e práticas estão entre os melhores do mundo? Estas questões exigiam a identificação das “melhores empresas” para aprender com elas. Embora o *benchmarking* focalizasse o estudo dos produtos e serviços de outras empresas, seu escopo expandiu-se incluindo processos de trabalho, funções administrativas, desempenho organizacional e o processo completo de agregar valor. E chegou à área de GP.

Outra pioneira do *benchmarking* foi a Ford. A montadora americana estava perdendo vendas para os fabricantes de automóveis japoneses e europeus. O presidente da Ford, Don Peterson, solicitou aos engenheiros e designers que construíssem um novo carro que combinasse as 400 características que os consumidores da Ford consideravam ser as mais importantes. Se a Saab construía os melhores bancos, a empresa deveria copiá-los e assim por diante. Peterson foi além: pediu aos engenheiros para “melhorar o melhor”, sempre que possível. Quando o novo carro – o bem-sucedido Taurus – foi concluído, Peter-

son anunciou que seus engenheiros não apenas copiaram, mas superaram a maioria das melhores características encontradas nos automóveis concorrentes. Em outro projeto, a Ford descobriu que empregava 500 pessoas no seu departamento de contas a pagar, enquanto a Mazda administrava a mesma tarefa com apenas 10 pessoas. Após estudar o sistema da Mazda, a Ford fez uma reengenharia de processos, partiu para um "sistema sem faturas" e reduziu seus funcionários para 200, introduzindo melhorias no desempenho.

Empresas, como a IBM, Kodak, DuPont, Motorola, AT&T usam o *benchmarking* como ferramenta administrativa para medir e comparar seu desempenho em relação às melhores empresas de seus setores industriais. Outras preferem utilizá-lo para se avaliar em relação às melhores empresas mundiais. Assim, o *benchmarking* vai além da análise comparativa padrão. A Motorola inicia cada projeto de *benchmarking* com uma busca pelas "melhores práticas mundiais", pois "quanto mais nos comparamos com outras empresas do mercado, mais felizes ficamos, pois procuramos superioridade competitiva e não apenas paridade competitiva", diz um de seus dirigentes.

Robert C. Camp, especialista da Xerox em *benchmarking*, foi visitar a fábrica da L. L. Bean, empresa líder em vendas por catálogo, para descobrir como os funcionários de seu armazém faziam a separação e embalagem de itens três vezes mais rápido do que a Xerox. Como não se tratava de um concorrente, a L. L. Bean concordou em ensinar suas práticas e a Xerox redesenhou seus armazéns e sistemas de software. A Xerox também fez *benchmarking* com a American Express (Amex) para aprender seu sistema de faturamento e com a Cummings Engine para melhorar sua programação da produção. A Xerox tem uma infinidade de empresas *benchmarks*. E aprende com elas.

O *benchmarking* é um processo que envolve sete etapas:

1. Determinar em quais funções se deve praticá-lo;
2. Identificar as principais variáveis de desempenho para mensurar;
3. Identificar as melhores empresas do setor;
4. Mensurar o desempenho dessas melhores empresas;

5. Mensurar o desempenho da empresa em questão
6. Especificar programas e ações para eliminar as discrepâncias;
7. Avaliar e monitorar os resultados.

A empresa deve focalizar as tarefas críticas que afetam a satisfação do cliente, os seus custos e onde os concorrentes desempenham melhor. Para identificar as empresas que possuem as "melhores práticas", um ponto de partida é perguntar aos consumidores, fornecedores, distribuidores e empresas de consultoria sobre quais as empresas que eles avaliam estar fazendo o melhor trabalho. O importante é que o *benchmarking* é uma técnica aberta que nada tem de espionagem industrial.

Após identificar as empresas de "melhores práticas", a empresa precisa coletar mensurações de seus desempenhos em relação a custos, tempo e qualidade. Uma empresa estudou seu processo de gestão de suprimentos e constatou que o custo de compras era quatro vezes mais alto, o tempo de seleção de fornecedores era quatro vezes maior e o seu prazo de entrega estava 16 vezes mais baixo que os concorrentes de classe mundial. Isto determinou um amplo programa de recuperação.

As críticas contra o *benchmarking* dizem que ele considera os desempenhos de outras empresas como ponto de partida. Os estudos levam meses e, quando ficam prontos, novas práticas podem ter surgido. Pode levar a desenvolver práticas já obsoletas, quando as outras empresas já as estão abandonando. Pode levar a empresa a focar apenas seus concorrentes, perdendo contato com as mutáveis necessidades dos clientes e não adotando melhorias em suas principais competências.

Contudo, sem o *benchmarking*, a empresa ficaria restrita a olhar apenas para seus próprios problemas para tentar melhorar seu desempenho, sem saber o que existe lá fora. A inimiga nº 1 do *benchmarking* é a expressão: "não foi inventado aqui". Sem dúvida, o *benchmarking* constitui um acervo de idéias para melhorar a qualidade e o desempenho competitivo. E está sendo intensamente utilizado pela área de GP: conhecer o que as outras empresas estão fazendo para fazer melhor do que elas. ●

Benefícios da Avaliação da Função de Gestão de Pessoas

A avaliação da GP deve ser objetiva e funcionar como uma espécie de diagnóstico completo. Sua finalidade é preventiva e profilática, pois quando diagnosticados precocemente, os problemas ou disfunções podem ser mais facilmente resolvidos ou controlados antes que produzam resultados negativos.

Os benefícios que a avaliação de GP pode trazer à organização são:¹⁷

1. *Encorajar os gerentes a examinarem todo o sistema da GP.* Quando o nível gerencial da organização visualiza e acompanha os programas e práticas de GP em sua totalidade, torna-se mais fácil localizar problemas e definir soluções. Muitos problemas de GP (como altos índices de rotatividade e absenteísmo, acidentes, queixas e reclamações) são inter-relacionados e somente uma avaliação integrada da GP permite visualizar a constelação das causas (clima organizacional negativo, relações precárias com supervisores e clientes). Somente esse *insight* produz a criação e implementação de estratégias para lidar com a situação toda.
2. *Promover a idéia de que todos os gerentes são gestores de pessoas.* A GP é uma responsabilidade de linha e função de *staff*. Uma das funções de *staff* é desenvolver políticas e programas e proporcionar assessoria para os gerentes a fim de que possam administrar seus subordinados. Trata-se de verificar aquilo que a GP oferece aos gerentes como prestadora de serviços e como consultora interna. Há também o reverso da medalha: verificar como os gerentes estão utilizando esse suporte e desempenhando seu papel de gestores de pessoas.
3. *Colocar a área de GP em perspectiva como fornecedora de serviços, consultora interna e parceira do negócio.* Ao invés de atuar isoladamente, o órgão de GP deve funcionar como fonte de orientação e apoio para os gerentes de linha. A avaliação da GP deve ajudar a

identificar como os membros do *staff* de GP estão ajudando os gerentes de linha. Em muitas organizações, mede-se o número de horas que o órgão de GP dedica aos serviços solicitados pelos gerentes de linha. Os gerentes são avaliados pelos seus superiores e subordinados (360°) a respeito de sua implementação das políticas de GP na organização. Essa avaliação do desempenho reforça a noção de que a gestão de pessoas é o negócio básico e fundamental de todo gerente.

4. *Examinar o valor das práticas de GP vigentes.* Os procedimentos de GP surgem através de ensaios e erros para lidar com certos problemas ou assuntos específicos que surgem e que mudam com o passar do tempo. Mas as práticas permanecem inalteradas e inflexíveis. Daí a necessidade de revisões periódicas e regulares para verificar quais delas ainda fazem sentido. Essa revisão crítica encoraja os gerentes de linha e o *staff* de GP a focalizar sua atenção sobre o que precisa ser melhorado, modificado ou substituído. Verificar por que fazemos o que fazemos.
5. *Proporcionar um estímulo para a mudança.* A avaliação da função de GP permite que a organização compare seus níveis de desempenho com os níveis desejados e efetue a ação corretiva se houve alguma discrepância indesejável. Pode funcionar como uma ferramenta de diagnóstico capaz de identificar sinais que requerem atenção imediata.
6. *Proporcionar suporte para os esforços de qualidade total na organização.* Muitas organizações criam uma cultura focalizada na qualidade. Como os programas de qualidade total se assentam em coletas e análises de dados, a avaliação da GP pode proporcionar dados necessários à avaliação das melhorias obtidas. A auto-avaliação da GP costuma fazer parte integrante do processo de melhoria da qualidade, com indicadores sobre o potencial dos funcionários, rapidez e acuracidade do sistema de informações e relatórios da GP, qualidade do treinamento, adequação da remuneração etc. A maioria das organizações que possuem a

certificação ISO 9000-2000 considera que a auditoria da qualidade suplementa, mas não substitui a avaliação da GP.

7. *Avaliar a contribuição das práticas de GP para o negócio da organização.* As práticas de GP devem apoiar as estratégias organizacionais. A sua avaliação permite examinar se as políticas e práticas atuais de GP estão contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Muitas empresas ao invés de investirem no cliente, fazem-no indiretamente, investindo nos funcionários que o atendem.

Pessoas como Receitas e Não como Custos

Toda avaliação de GP corre um sério risco de distorcer resultados e conclusões. Em plena Era da Informação, quando o capital humano e o capital intelectual constituem a nova moeda dos negócios mundiais, as pessoas precisam ser visualizadas de maneira diferente da abordagem tradicional das antigas auditorias de GP. A contabilização de GP e avaliação dos processos de GP precisa ser alinhada a essa nova concepção: pessoas como fontes de receita e não apenas como custos ou centros de despesas.¹⁹

CASO DE APOIO

A MUDANÇA DE ESTRATÉGIA DA TEMPLE¹⁸

Gómez-Mejía, Balkin e Cardy citam a Temple Corporation – uma cadeia de lojas de varejo que cobre mais de 50 cidades americanas. Na média, cada loja emprega 100 funcionários e vende US\$500 milhões anualmente em aparelhos eletrônicos, móveis domésticos e produtos de consumo. 60% dos funcionários trabalham em tempo parcial, muitos deles são estudantes colegiais e universitários que ganham salário mínimo. A companhia teve um enorme crescimento desde sua fundação há 15 anos, abrindo cinco novas lojas a cada ano.

O DRH da Temple fica na matriz corporativa e é muito pequeno: tem um diretor de RH, um assistente de RH e um staff de 10 especialistas que atendem às reclamações sobre benefícios, pagamento, atendimento a candidatos, etc. Nenhuma das 50 lojas possui um diretor de RH. A secretária do gerente geral de cada loja cuida do papelório relacionado com o pessoal. Todos os assuntos de admissão, demissão e avaliações são tratados pelos supervisores, enquanto a remuneração de cada cargo é decidida pelo gerente local.

Apesar de lucrativa, a Temple está se defrontando com a forte concorrência de lojas de descontos como a Wal-Mart e a Kmart. Os dirigentes decidiram mover a Temple para um nicho de mercado de serviços ao cliente, abandonando a política de preços baixos com a qual a companhia alcançou sua vantagem distintiva. Cada loja deverá migrar do cliente de classe média para o cliente de classe média-alta. Para tanto, o presidente da Temple quer acessar e saber como os recursos humanos estão sendo utilizados e quais as políti-

cas e procedimentos de RH que estão alinhados com a nova estratégia. Como 65% dos custos totais da Temple são custos laborais, torna-se crítico administrar esses assuntos.

QUESTÕES

1. Quais as etapas que a Temple deveria adotar para avaliar a função de ARH?
2. Como o presidente da Temple deveria conduzir a avaliação?
3. Qual a abordagem que você proporia para avaliar a área de RH da Temple?
4. Quais as ações que você sugere para que o programa de RH da Temple seja desenhado para apoiar a nova estratégia de negócios? Explique.
5. Os alunos devem ser agrupados em 4 a 6 grupos, cada qual analisando as práticas e os potenciais problemas da Temple na mudança de sua estratégia. Após 10 minutos, cada grupo deve chegar a um consenso quanto a três problemas potenciais que a Temple deverá enfrentar nessa mudança.
6. Cada grupo deverá atuar como uma consultoria externa de RH para fazer as recomendações sobre as novas práticas de RH, enquanto os demais alunos da classe deverão simular os gerentes de linha da Temple. Os consultores deverão solicitar informações, enquanto os gerentes deverão falar de seus problemas profissionais. A seguir, cada grupo deverá explicar à classe as suas conclusões. ●

Na medida em que as organizações utilizam o conhecimento, o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial e contábil se tornam assimétricos. A contabilidade tradicional apenas cobre os ativos tangíveis. Mas são os ativos intangíveis os responsáveis por esse diferencial. Por que razão a Microsoft cresceu tanto e é tão lucrativa? Qual é o seu ativo misterioso e tremendamente produtivo que a tornou uma das empresas mais valiosas do mundo, com tão poucos bens patrimoniais na sua contabilidade clássica? Por que razão, as ações da Ford e da Bethlehem Steel são negociadas abaixo dos seus valores contábeis? A resposta está nos ativos intangíveis.

Os três componentes dos ativos intangíveis são:²⁰

1. *Competências dos colaboradores.* Envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis. Embora a competência individual não seja propriedade da organização, a não ser da pessoa que a possui, ela deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis, pois é impossível conceber uma organização sem pessoas. Nas organizações de conhecimento existe

pouco equipamento além de pessoas. É o caso da Microsoft. Todos os ativos e estruturas – tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas para continuar a existir. As pessoas conseguem expandir seu mundo através de meios tangíveis (quando adquirem bens ou fazem coisas concretas) ou de meios intangíveis (quando geram idéias ou desenvolvem relações com organizações ou outras pessoas). A responsabilidade gerencial está em desenvolver os ativos da organização. A dificuldade aparece quando os ativos mais valiosos não são materiais e concretos, mas intangíveis e, portanto, invisíveis.

2. *Estrutura interna.* Envolve marcas, patentes, modelos e sistemas administrativos e de computadores, todos criados pelos colaboradores e que pertencem à organização ou podem ser comprados ou alugados. A cultura organizacional faz parte da estrutura interna. A estrutura interna e as pessoas constituem o que chamamos de organização. Mas, são as pessoas que criam a organização por meio da interação mútua.



Figura 17.12. Os processos de GP, fatores críticos e indicadores de desempenho e resultados.

3. *Estrutura externa.* Envolve relações com clientes e fornecedores, bem como com outras organizações. Reputação e imagem da organização estão incluídas neste conceito. O valor desses ativos depende do grau de satisfação com que a organização soluciona os problemas de seus clientes e demais elementos do ambiente externo.

As pessoas estão por trás de todos os três componentes dos ativos intangíveis que trazem valor para as organizações. Aqui, elas são consideradas fonte de receita e não custos organizacionais.

Responsabilidade Social das Organizações

Segundo pesquisa publicada pelo Business for Social Responsibility (BSR) – entidade americana que reúne cerca de 1.400 companhias envolvidas com projetos de cidadania empresarial – 78% dos jovens americanos preferem trabalhar em uma empresa ligada a algum projeto social, enquanto que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos com algum tipo de ação social. Em nosso país ainda não existem estatísticas a respeito do tema, mas várias empresas começam a discutir formas de disseminar no país a cidadania empresarial, ou seja, a atuação da empresa com responsabilidade social. O instituto congênere do BSR no Brasil é o Instituto Ethos (palavra grega que significa estudo dos costumes, do caráter e da ciência moral). Os princípios do Ethos podem até parecer óbvios à primeira vista, mas a responsabilidade social já é um diferencial de mercado das empresas, não só dos Estados Unidos, como nos chamados países desenvolvidos, teoricamente mais exigentes. Com a facilidade cada vez maior de obtenção de informações, os clientes ficam sabendo rapidamente em qualquer lugar do mundo, se o produto que estão comprando foi produzido a partir da exploração do trabalho infantil, por exemplo. A Nike teve um sério arranhão em sua imagem quando os jornais de todo o mundo anunciaram que fábricas chinesas que produziam seus famosos tênis empregavam trabalho infantil em con-

dições impróprias e desumanas. A empresa teve de rever totalmente sua política de *outsourcing* em todo o mundo.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

RESPONSABILIDADE SOCIAL DÁ LUCRO²¹

Além de encostarem a cabeça no travesseiro e dormirem mais tranquilos, os empresários que atuam com responsabilidade social colhem dividendos com esse tipo de cidadania. O Swiss Bank comprou um significativo lote de ações do laboratório farmacêutico Bristol-Myers Squibb como parte de seu esforço de investir em companhias com notável desempenho financeiro e ecológico.

A rede de refeições rápidas McDonald's tem ilustrado a imagem de sua marca com a compra de US\$2 bilhões de produtos reciclados sem aumentar o preço dos sanduíches que vende. A Gap Inc. – uma rede de roupas – informa que seus empregados gostam de trabalhar em um lugar onde possam expressar seus próprios valores. Ela descobriu que suas ações na área ambiental ajudam a manter pessoas talentosas e fiéis a ela.

A Electrolux – fabricante de eletrodomésticos e eletrodomésticos, relata que sua linha de produtos feitos com material ecológico foi responsável por 5% de suas vendas e por 8% do lucro. O grupo Dove estima que 30 a 40% dos investimentos no meio ambiente são recuperados em pouco tempo e vão contribuir com 1% das vendas por 10 anos. A Philips holandesa abocanhoun parte do mercado das lâmpadas da General Electric (GE) ao oferecer lâmpadas com menor teor de mercúrio, material agressivo à natureza. ✎

▲ GP DE HOJE

EMPRESAS SOCIALMENTE CORRETAS²²

Para manter a preferência dos clientes e admiração dos funcionários as empresas estão partindo para a filantropia. Entre uma empresa que adota uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto

a tendência do consumidor é ficar com a primeira. Pesquisa da Cone Communications e do Roper Group revelou que 76% dos consumidores preferem marcas e produtos relacionados com algum tipo de ação social, desde que tenham preço e qualidade competitivos. Isso significa que quem faz o bem deve mostrar o que faz.

No Brasil, as empresas estão aderindo ao programa "Empresa Amiga da Criança" da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança. A adesão significa que as empresas se comprometem a não utilizar o trabalho de menores de 14 anos de idade e a incentivar e sugerir formas de ação que contribuam para a formação de crianças e a capacitação profissional dos adolescentes.

Fazer o bem pode significar uma vantagem competitiva. E nisso, as organizações sem fins lucrativos são pioneiras, utilizando práticas que as empresas terão de aprender no futuro. Peter Drucker²³ defende a integração entre empresa e entidades filantrópicas por duas razões: a primeira, é que as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, definição de objetivos, foco, parcerias estratégicas; a segunda, é que elas recebem uma lição de creches, orfanatos e asilos sobre como fazer mais com menos, motivação dos membros, foco e trabalho em grupo.

E como motivar executivos e colaboradores para tarefas filantrópicas? A AGF Brasil Seguros achou uma fórmula interessante. Ela mantém há cinco anos uma creche para 200 crianças e uma escola de alfabetização de adultos em São Paulo. Nos finais de semana, os colaboradores envolvidos no projeto se reúnem para pintar paredes, arrumar jardins e verificar resultados alcançados. É um trabalho multidisciplinar, em que o diretor trabalha ao lado do *office-boy*. Nos Estados Unidos, esse tipo de atividade é bastante comum. O ex-presidente Jimmy Carter costuma aparecer ao lado de pessoas humildes fazendo trabalhos braçais em comunidades pobres, como forma de ajuda humanitária. O que faz os colaboradores se tornarem mais motivados pelo fato de ajudar alguém é a procura de uma identidade corporativa, uma causa comum que vai além das atividades que desempenham. Em um grupo de colaboradores trabalhando para uma creche, o relacionamento, motivação e a busca de parcerias são vitais. No meio desses grupos surgem verda-

deiros líderes, cada vez mais procurados e disputados pelas organizações. Na C&A, 800 colaboradores trabalham como voluntários e muitos deles foram promovidos por demonstrarem aptidão para liderança nessas atividades.

Mas o mais importante para Robert Levering, presidente do Great Place to Work Institute, consultoria especializada em qualidade do ambiente de trabalho, nos EUA, em muitas empresas, os colaboradores sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem excelente fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que proporciona à sociedade. ●

O Papel Atual da Gestão de Pessoas

Para atuar com sucesso a GP precisa atuar em quatro papéis distintos, a saber:

1. *Competência em Capital Humano*: a GP precisa saber cuidar e assessorar os gerentes nos vários processos de GP – agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – ao mesmo tempo que transforma pessoas em talentos humanos e estes em capital humano.
2. *Credibilidade*: a GP precisa ganhar credibilidade de todos os seus clientes internos e externos. Presidente, diretores, gerentes, executivos, colaboradores – todos eles precisam confiar e acreditar nos propósitos e eficácia da GP. Principalmente, os colaboradores. Como se sente um colaborador quando é solicitado a ir ao órgão de GP? Se ele vai com alegria e orgulho, a GP tem credibilidade suficiente para contar com ele. Se não, algo está errado.
3. *Competência em mudanças*: a GP precisa funcionar como o carro-chefe da mudança, criatividade e inovação dentro da organização, desenvolvendo as competências individuais, gerenciais, funcionais e organizacionais adequadas para isso.

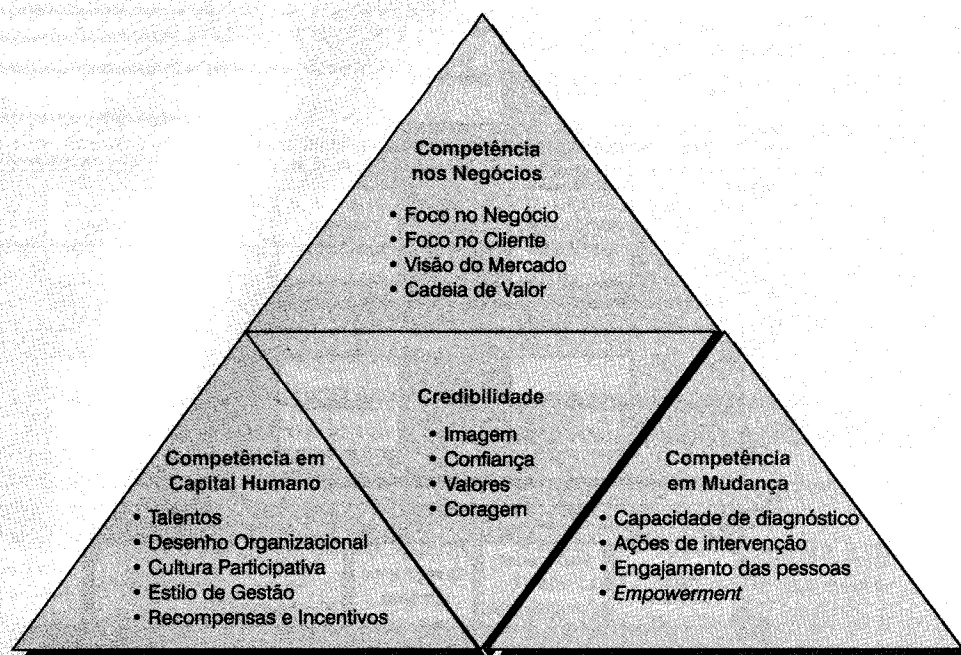


Figura 17.13. Modelo de competências em GP.

4. *Competência nos negócios*: a GP precisa focar seus clientes, suas necessidades e aspirações e ser parceira em seus propósitos e objetivos. Principalmente no que tange aos negócios da organização.

Todas esses papéis são igualmente importantes no sentido de juntar ativadores básicos que possam promover resultados intermediários capazes de permitir o alcance de resultados finais para a organização. Toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, como valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado e lucratividade. Estes são, em geral, os objetivos organizacionais mais almejados. Para alcançá-los todavia, a organização precisa de clientes para servi-los, atendê-los e satisfazê-los adequadamente. São os clientes que garantem aqueles resultados do negócio. Mas, para conquistar clientes, a organização precisa dispor de processos internos – como produtividade, qualidade e inovação – como impulsionadores do negócio. Esses impulsionadores dependem, por sua vez, de competências organizacionais. Estas decorrem

das competências do capital humano, como habilidades e competências, atitudes, compromisso, adaptabilidade e flexibilidade, desempenho e foco em resultados. E, para alcançar e consolidar tais competências do capital humano são necessários processos de gestão de talentos, como agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Uma verdadeira cadeia interna de criação de valor. Tudo começa na GP. O balanced scorecard da Figura 17.14 mostra essa cadeia interna de valor.²⁴

Na verdade, trata-se de uma relação de causa e efeito de caráter sinérgico. Fazendo uma engenharia reversa, são necessários processos de gestão de talento para alcançar competências do capital humano, as quais permitem desenvolver impulsionadores do negócio – como produtividade, qualidade e inovação – que melhoram e catapultam os processos internos para servir ao cliente e proporcionar resultados globais do negócio. Assim, a base fundamental para o alcance de resultados do negócio reside nos processos de gestão de talentos que cada organização é capaz de criar e utilizar.

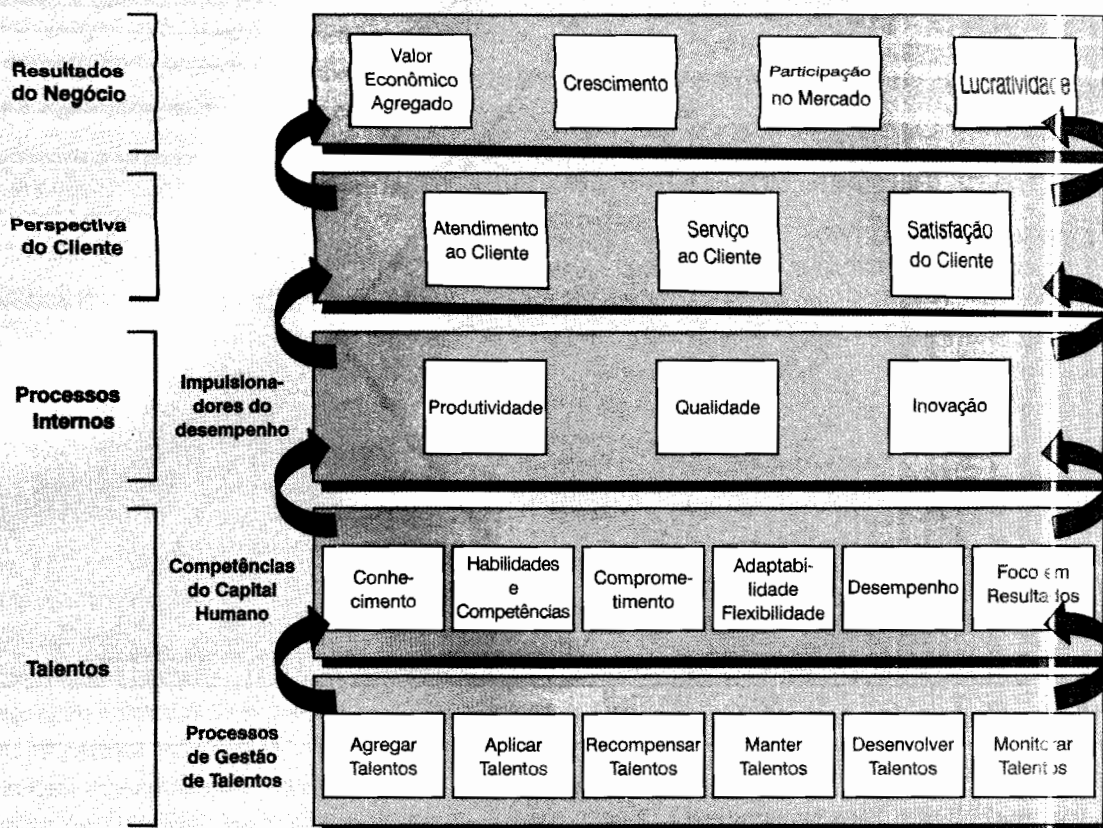


Figura 17.14. *Balanced Scorecard da GP.*²⁵

▲ GP DE HOJE

QUAIS SÃO OS INDICADORES DA GP?²⁶

Sob a perspectiva do balanced scorecard os indicadores da GP são:

- 1. Resultados do negócio:** são medidas do desempenho organizacional, análises financeiras, EVA, participação no mercado, lucratividade. Indicam como a organização está sendo bem sucedida em seus negócios. São os indicadores de resultado final.
- 2. Impulsionadores do desempenho organizacional:** são medidas de resultados intermediários, como produtividade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Os resultados do negócio são alcançados através do desempenho organizacional. São indicadores de resultados intermediários que permitem o alcance de resultados finais.
- 3. Competências humanas:** resultam do Capital Humano da organização e consistem das qualidades mais imediatas e visíveis – incluindo atitudes e habilidades – que são necessárias para alcançar resultados críticos do negócio. São as competências que conduzem aos resultados intermediários que promovem o alcance dos resultados finais.
- 4. Processos de Gestão de Pessoas:** consistem de práticas que conduzem ao aumento do Capital Humano da organização. Incluem os processos básicos de GP que permitem o aumento e consolidação das competências humanas na organização. ●

Para Onde Vai a Gestão de Pessoas?

Há uma pergunta que sempre paira no ar em reuniões acadêmicas e em agradáveis tertúlias sociais de profissionais da área. Uma indagação que retrata um estado de perplexidade e de incerteza que predomina em situações ambíguas que a mudança rápida e imprevista cria nas organizações e no mundo dos negócios. É uma pergunta que pode ser formulada clara ou fugidamente, mas que persiste de maneira compulsiva e freqüente. Para onde vai a área de GP? Qual é o seu futuro e o seu destino? Ela deverá desaparecer com o passar do tempo? O órgão de GP deverá ser extinto? Quais são as tendências para frente?

Essa indagação tem lá as suas razões mais profundas. O mundo mudou. E como. As empresas também estão nessa onda de mudanças. Algumas delas vão disparadas na frente, outras seguem atrás na sua esteira, enquanto algumas outras ainda vão na lanterninha quase paradas no tempo e confusas sem entender exatamente o que está acontecendo ao redor.

Não é de estranhar que a área de GP também passe por mudanças. Aspectos como globalização, rápido desenvolvimento da TI, competição desenfreada, necessidade de reduzir custos, ênfase no cliente, qualidade total e a necessidade de competitividade trazem impactos que a área não pode ignorar. Assim, se o mundo mudou e as empresas também mudaram, a área de GP precisa acompanhar essas mudanças. Em muitas organizações, a área de GP vai na frente, como o carro chefe das mudanças organizacionais. Em outras, ela representa o obstáculo que impede esse ajustamento às novas condições do mundo moderno.

A resposta à avaliação crítica acima será negativa em algumas situações. Não, a área de GP não deve ser mantida. Ela deve ser eliminada se não traz nenhuma contribuição ao negócio da empresa ou não favorece o seu ajustamento às demandas do novo ambiente empresarial. Ela é dispensável quando nada agrega e serve apenas para controlar e regulamentar o comportamento das pessoas e aplicar medidas disciplinares que em nada melhoram o desem-

penho das pessoas. Ela deve ser extinta se funcionar como elemento de resistência e bloqueio à mudança e inovação e se mantiver como um centro de despesa ou mesmo se significar um investimento que não traz nenhum retorno à organização. Nesses casos, as demais áreas geralmente tomam a iniciativa de assumir a gestão das pessoas dentro de um estilo totalmente descentralizado, livre e participativo, com ou sem a ajuda e assessoria dos profissionais de GP.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

PARA ONDE VAI A GP?

Assim, a indagação acima tem um forte sentido. O que fazer com a área de GP frente a tamanha mudança e a tanta pressão das circunstâncias externas? A época de desperdício, de acomodação e de complacência já se foi e hoje as organizações estão preocupadas em manter e desenvolver apenas e exclusivamente aqueles aspectos que contribuem direta e positivamente para o seu negócio e para o sucesso de suas operações. As áreas de inércia e de resistência devem ser eliminadas nessa corrida desenfreada. E qual a resposta para a pergunta inicial? A área de GP deve ser mantida? Ou ela não tem futuro pela frente? Os profissionais de GP devem buscar outra profissão ou se tornarem consultores internos ou independentes? ●

Mas a resposta será positiva em outras situações. Sim, a área de GP deve ser mantida e até ampliada. Ela deve ser mantida e desenvolvida, se efetivamente traz uma contribuição ao negócio da empresa ou se favorece o ajustamento da empresa a um mundo mutável e competitivo. Ela se torna imprescindível quando reduz as dissonâncias a respeito da missão, visão e dos objetivos da organização e funciona como elemento que esclarece os valores e princípios da empresa, cria uma nova cultura de comprometimento e de motivação das pessoas e as torna empreendedores e criadoras de novos patamares de qualidade. Não se muda uma empresa apenas com o aporte de novas tecnologias, mudando seus equipamentos ou reengendrando processos internos e desenvolvendo novos produtos e serviços. Isto é conse-

qüência e não causa da mudança. Mudar o hardware é mudar o contexto e não o conteúdo do trabalho. Muda-se uma empresa a partir das atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Muda-se uma empresa a partir da criação de uma nova mentalidade e estado de espírito que deve ter o seu início na cúpula da organização. E aqui a área de GP consegue prestar inestimáveis serviços trazendo uma nova cultura organizacional e criando um clima de participação e de realização da missão e visão da organização para melhor servir ao cliente.

Existem organizações e organizações com seus respectivos órgãos de GP. Nas duas pontas extremas, as organizações Ômega e as organizações Alpha.

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS ORGANIZAÇÕES ÔMEGA

As organizações Ômega são aquelas em que a área de RH ainda é centralizada e monopoliza todas as decisões e ações relacionadas com as pessoas. As pessoas trabalham como meros funcionários submetidos a um regulamento interno e a um rígido horário de trabalho. O importante é que elas sejam assíduas e pontuais, não importando o que façam no decorrer do seu horário de trabalho. Os cargos são rigidamente definidos, individualizados, isolados e desempenhados dentro de uma rotina de trabalho que não muda e que não requer que as pessoas pensem ou melhorem seu trabalho. Pensar e contribuir criativamente é algo que não acontece nessas empresas. A denominação que mais se ajusta aos seus funcionários é empregados ou mão-de-obra, já que essas organizações nada mais requerem das pessoas do que atividade física e muscular. A maior perda nessas organizações não é o desperdício contabilizado de dinheiro, de materiais ou de tempo: é o desperdício de talento humano que é jogado no ralo das fábricas sem qualquer consideração e de maneira cotidiana e continuada. O capital intelectual escorre para o esgoto sem qualquer aplicação construtiva e nenhum retorno. E assim, "la nave va"... Nelas, é preciso transformar urgentemente o órgão de RH de um centro de despesa em um centro de lucro capaz de agregar valor às pessoas, à empresa e aos clientes. ●

✕ AVALIAÇÃO CRÍTICA

AS ORGANIZAÇÕES ALPHA

Ao contrário, as organizações Alpha são aquelas que incentivam e motivam as pessoas a errar, criar e inovar incessantemente em suas tarefas na busca da melhoria contínua e incremental. São as organizações onde as pessoas têm liberdade para pensar, raciocinar e usar o que têm de mais sofisticado: sua inteligência a serviço da empresa. São as organizações onde as pessoas devem agregar valor, melhorar a qualidade daquilo que fazem e servir ao cliente. Embora sejam aquelas que mais exigem das pessoas em termos de contribuição e resultados, nas organizações Alpha as pessoas têm mais satisfação e prazer em trabalhar. São as melhores organizações para se trabalhar. Nelas, a área de GP constitui uma unidade de constante inovação e criatividade e que funciona como um elemento de consultoria interna para que os gerentes possam funcionar como gestores de pessoas. A gestão das pessoas é totalmente descentralizada e desmonopolizada em direção aos gerentes e suas equipes. O organograma tradicional é substituído por uma rede integrada de equipes. Nessas organizações não se administram as pessoas como fatores de produção ou como recursos passivos. As pessoas não são simples empregados e nem são chamadas recursos humanos: elas constituem os parceiros e colaboradores da organização que fornecem o conhecimento e as competências necessárias para o sucesso do empreendimento conjunto em plena Era da Informação. Nelas não se administram as pessoas, mas se administram juntamente com as pessoas. Tanto assim, que o órgão de RH mudou de nome: Gestão com Pessoas ou Gestão de Talentos Humanos. Ou ainda Gestão do Capital Humano ou do Capital Intelectual. ●

O ambiente, organizações e pessoas estão mudando intensamente. Quais as razões das mudanças? Muitas. Atrás delas, as mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, políticas, culturais, demográficas, etc. impulsionam novas mudanças em um campo dinâmico de forças. E qual é o papel da GP neste contexto? Certamente, não é o de manter e conservar a situação atual das organizações. O papel da GP neste novo contexto é o de servir de carro

CARACTERÍSTICAS	ANTIGA	NOVA
Escopo	Doméstica	Global
Força Motriz	Produção de Massa	Tecnologia, Inovação
Recurso	Capital	Conhecimento, Informação
Empregos	Estáveis, em grandes empresas	Dinâmicos, em empresas menores
Organização	Centralizada, hierárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estáveis	Fluidos
Trabalhadores	Não-instruídos, não-especializados	Instruídos, especializados, adaptáveis
Tarefas	Simples e manuais	Complexas, intelectuais e participativas
Tecnologia	Mecânica	Eletrônica, Biologia
Ênfase	Previsibilidade	Inovação e criatividade
Fluxo de Informações	De cima para baixo	De baixo para cima, interativo
Oportunidades	Limitadas, fixas	Fluidas, rotativas, móveis
Negócios/Governo	Interferência mínima	Colaboração, sociedade
Símbolo	Fábrica, chaminé	Computador

Figura 17.15. Características da antiga e da nova economia.²⁷

chefe para as mudanças organizacionais no sentido de ajudar as organizações a navegarem em mares turbulentos. Por todas essas razões, a GP está mudando. A seguir, abordaremos as principais tendências que estão ocorrendo na GP.

As Macrotendências da Gestão de Pessoas

As principais macrotendências que estão acontecendo na GP são:²⁸

1. *Uma nova filosofia de ação.* A denominação ARH deve desaparecer e ceder lugar a uma nova e recente abordagem: a gestão das pessoas. Para ser mais preciso, gerenciar pessoas é cada vez mais uma responsabilidade da gerência de linha. Nessa abordagem, as pessoas são consideradas seres humanos e não simples recursos empresariais. Suas características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferencia-

das, de conhecimentos e habilidades específicos. Mais ainda. Nas organizações bem-sucedidas, não se fala mais em administrar ou gerenciar pessoas, pois isso poderia significar que as pessoas são meros agentes passivos e dependentes das decisões vindas de cima. Fala-se em administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras do negócio e não elementos estranhos e separados da organização. Isso tem um novo significado. As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados. Esse passa a ser o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas. Existe um consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Daí o surgimento do endomarketing, o marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, in-

tegrá-los através de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização através de dinâmicas relações de intercâmbio. Daí também a administração holística, que visualiza o homem dentro de um contexto organizacional humano e não mais como uma peça ou componente qualquer do sistema produtivo. Administrar com as pessoas é sinalizar uma nova mentalidade empresarial.

2. *Uma nítida e rápida tendência para o downsizing.* Isto é, o gradativo e sistemático desmantelamento da área de ARH, sua redefinição e sua descentralização rumo às outras áreas da organização. A área de ARH está sendo reestruturada, reduzida e enxugada ao nível do essencial ou do básico. Ou seja, do seu *core business* específico. Com o enxugamento, os executivos de RH estão mudando radicalmente suas atribuições. O enxugamento da estrutura organizacional da empresa, a redução de níveis hierárquicos, a descentralização das decisões, a desburocratização, a desregulamentação, o desmembramento em unidades estratégicas de negócios, os programas de melhoria contínua e de qualidade total e outras tendências da administração moderna das empresas estão sendo acompanhados de perto por mudanças paralelas e equivalentes na gestão das pessoas. E nem poderia ser diferente. A busca de uma empresa ágil e flexível, criativa e inovadora, que privilegia a qualidade total e a participação e o comprometimento de todos os seus membros tem sido a meta perseguida pela GP. Dessa forma, há uma forte tendência para reduzir e flexibilizar a área. Contudo, o *downsizing* é mais um auxílio para os problemas de hoje do que uma diretriz para a empresa de amanhã. Serve como corretivo dietético para ajustar as operações do passado à realidade de hoje, mas não constitui uma rota que norteie o futuro da área. Põe apenas a casa em ordem. Mas é o que as organizações estão fazendo.

3. *Transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna.* A estrutura departamental da ARH está cedendo lugar para unidades estratégicas voltadas para processos e focalizadas nos clientes e usuários internos. A antiga organização funcional está dando lugar para a organização por processos. Em vez de órgãos ou departamentos, a GP está coordenando processos ou subsistemas. A mudança da cultura focada na função para a cultura focada no processo. De um órgão prestador de serviços para uma consultoria interna voltada para resultados finais da organização. Além disso, a GP está transferindo para terceiros parte de suas atribuições rotineiras e burocráticas em nível operacional, em um nítido processo de terceirização de atividades não-essenciais na busca da transformação de custos fixos em custos variáveis. Ou seja, de focalização no essencial e desativação de recursos físicos dispensáveis para melhorar a relação de custos/benefícios. A terceirização é um esforço para utilizar intensivamente recursos externos, já que os processos terceirizados são executados por outras empresas mais bem preparadas para fazê-los melhor do que a própria empresa conseguiria fazê-lo. Mas ela não significa uma melhoria do sistema de RH se não vier acompanhada de uma efetiva mudança de enfoque.
4. *Gradativa transferência de decisões e ações da ARH para a gerência de linha.* É o deslocamento de atividades antes centradas na ARH para os gerentes das demais áreas da empresa. Seleção, treinamento e remuneração são as principais delas. Administrar pessoas é um componente estratégico, uma tarefa importante demais para ser centralizada e confiada a apenas um departamento da empresa. Os gerentes de linha tornam-se os gestores de pessoas e ganham plena autonomia nas decisões e ações a respeito de seus subordinados. Os gerentes tornam-se multiplicadores do processo de preparar e desenvolver as pessoas. O treinamento gerencial passa a ser intensivo e contínuo. Isso significa um compromisso da alta di-

reção em confiar nas gerências e delegar parte das decisões e responsabilidades e forte necessidade de desenvolvimento gerencial para abrigar as novas habilidades não-técnicas e conceituais e interpessoais na conduta gerencial cotidiana. Com isso, a GP passa a preocupar-se com a produtividade do capital intelectual da empresa, com o desempenho gerencial e com as contribuições das pessoas aos objetivos organizacionais. Isso é o essencial: a busca da eficácia e da excelência a partir das pessoas.

5. *Uma intensa ligação com o negócio da empresa.* A GP está se ligando ao planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios através dos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais. Isto significa uma focalização nas áreas de resultado da empresa e impõe o comprometimento pessoal de cada funcionário com as metas da organização. Educação, comunicação e comprometimento passam a ser os fatores fundamentais nesse processo. A filosofia de GP é amplamente declarada e praticada por todos. O planejamento de GP é vinculado ao planejamento estratégico dos negócios para que os planos de RH apóiem e incentivem os negócios da empresa. Os objetivos de GP são focalizados em objetivos organizacionais, como lucratividade, crescimento, produtividade, qualidade, competitividade, mudança, inovação e flexibilidade. O impacto do processo de gerenciamento de RH nas pessoas é avaliado para proporcionar os constantes ajustes necessários em um mundo em constante mudança.
6. *Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações.* A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executá-las, os trabalhos em grupo e em equipe, as opções de horários de trabalho, os planos de sugestões, a disponibilidade de informações on-line estão consoli-

dando a administração consultiva e participativa, através da qual as pessoas trabalham dentro de uma cultura democrática e impulsionadora. Há uma preocupação com o clima organizacional e com a satisfação das pessoas. A qualidade de vida passou a ser uma obsessão: ela significa bons salários, bons benefícios, cargos bem desenhados, clima organizacional sadio, estilo de liderança eficaz, motivação intensiva, retroação contínua, recompensas pelo bom desempenho como reforço psicológico, intensa comunicação e interação, educação continuada e tudo o mais. Um colaborador não pode ter qualidade de vida na empresa se não tiver todas essas coisas. É a qualidade de vida que lhe permite condições de proporcionar à empresa a qualidade de trabalho como retribuição. O retorno vale todo o investimento efetuado: um colaborador feliz trabalha melhor e produz muito mais do que um empregado insatisfeito e revoltado. Para amparar essa nova cultura está surgindo uma nova estrutura enxuta com poucos níveis hierárquicos para aproximar a base organizacional do topo. Além do mais está havendo uma desregulamentação da área de ARH no que concerne a ações disciplinares e punitivas. A área está perdendo seus antigos ares duros e sombrios de verdugo para ganhar uma nova postura arejada, amigável e de apoio e suporte às pessoas.

7. *Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.* Os objetivos e necessidades individuais das pessoas estão sendo realçados e valorizados e as empresas estão buscando meios para oferecer oportunidades de plena realização pessoal dos funcionários. As pessoas são realçadas como pessoas e não como recursos produtivos. Para tanto, o levantamento de necessidades de treinamento é efetuado entre funcionários e gerentes com base nas carências e necessidades dos negócios e dos funcionários. Estes se tornam conscientes da importância do seu auto-desenvolvimento e, como reforço, são utilizadas práticas de gerenciamento por objetivos participativos, nas

quais gerente e subordinado traçam em conjunto metas e objetivos a atingir, enquanto se utiliza a remuneração variável para abranger bônus e participação nos resultados alcançados. A velha APO ressurge valorizada e com nova roupagem. A remuneração variável constitui a recompensa material direta pelo sobre-esforço e tem sido feita sem custos adicionais, aproveitando a alavancagem obtida e beneficiando a ambos, empresa e empregado, nos ganhos obtidos pelo sistema. A administração participativa por objetivos utiliza também a avaliação do desempenho. Os sistemas de reconhecimento são abundantes e variados e fartamente utilizados e comemorados dentro das empresas.

8. *Adequação das práticas e políticas de GP às diferenças individuais das pessoas.* A antiga tendência à padronização das regras e procedimentos está cedendo lugar a práticas alternativas desenhadas de acordo com os desejos e necessidades individuais dos funcionários. Em vez de esquemas genéricos e abrangentes, as empresas estão utilizando menus, opções e alternativas às escolhas das pessoas. A GP está oferecendo pacotes e menus alternativos, seja na área de benefícios e serviços, seja em treinamento, encarreiramento etc. Em vez de um plano único e fixo de assistência médica, os funcionários podem optar, dentre duas ou mais alternativas, por aquela que melhor atenda às suas necessidades ou preferências pessoais.
9. *Completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo.* A GP está se voltando para o usuário. Os gerentes e funcionários estão sendo orientados para a satisfação dos clientes. O treinamento em qualidade e produtividade é intensivo, obrigatório e cíclico. A qualidade é reconhecida e premiada. Os círculos de qualidade, os grupos multitarefas, as equipes autônomas, as células de produção, os times e comitês são amplamente estimulados pelas empresas. O trabalho confinado e isolado cedeu lugar ao trabalho em equipe, como

meio de interação social e o desenho de cargos e tarefas utiliza intensamente as chamadas dimensões motivacionais. A satisfação do cliente cede lugar ao esforço impecável de encantar o cliente e ultrapassar suas expectativas. A busca da excelência é a norma. E a GP está embarcando nessa busca.

10. *Forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa.* Ou criação de valor para o cliente. Ou ainda, o aumento de valor para o contribuinte. Está havendo uma preocupação quanto ao alcance contínuo de ganhos incrementais através da contínua geração de riqueza. Agregar valor. Isso pode ser chamado de emergente sistêmico ou efeito sinérgico ou ainda maximização do lucro, mas o que interessa é que, a partir desse conceito, o presidente se preocupa em tornar a empresa cada vez mais valiosa, cada gerente se preocupa em fazer as pessoas cada vez mais capacitadas e cada pessoa se preocupa em aumentar o valor dos produtos e serviços que executa para o cliente. O que se pretende é aumentar a riqueza dos acionistas, aumentar a satisfação dos clientes, elevar o valor do patrimônio humano. É essa cadeia de valores que proporciona um aumento da riqueza patrimonial e intelectual da organização e a constante melhoria do negócio. A GP tem muito a ver com a educação das pessoas e sua conscientização no sentido de gerar continuamente valor dentro da organização.
11. *Preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro.* A ARH está abandonando seu comportamento passivo e reativo para adotar uma postura proativa e voltada para o futuro, no sentido de antecipar-se às demandas e necessidades da organização. Está deixando de preservar o passado para começar a criar o futuro. A GP está envolvida em preparar continuamente a empresa para a organização do futuro e preparar as pessoas para o futuro que certamente virá. Se é que já não chegou. Nas organizações mais avançadas, a GP está adotando uma postura de inconformismo

com o presente e um sentido de provisoriedade da situação atual, considerando que tudo pode e deve ser melhorado e desenvolvido ainda mais, apesar do nível de excelência já conquistado. Que a qualidade de vida pode melhorar mais. Que a empresa pode alcançar resultados melhores ainda. Não dormir placidamente sobre os louros da vitória, mas elevá-la cada vez mais. Este é o novo impulso que a GP tem trazido para as empresas. O sopro de renovação e vitalidade.

12. *Utilização intensiva do benchmarking como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços.* O *benchmarking* reflete uma visão voltada para o ambiente externo e para o que existe de excelente lá fora. Na área de GP o *benchmarking* veio para valer, seja ele interno, externo ou internacional. A necessidade de comparar as operações e processos de uma empresa com outras empresas bem sucedidas através de marcos de referência passou a ser uma atividade normal dentro da GP. *Benchmarking* tem se revelado um poderoso instrumento de aprendizagem gerencial e de ajustamento à medida que aponta os marcos

de referência das empresas excelentes na área e mostra os caminhos para alcançá-los. Por trás disso, há uma forte competição entre empresas excelentes em oferecer as melhores práticas de gestão de GP, não apenas no sentido de conquistar e reter os melhores talentos, mas também em obter o máximo em termos de eficiência e de eficácia das pessoas para alcançar sucesso nos negócios.

Todas essas macrotendências não ocorrem gratuitamente e nem ao acaso. Elas refletem a necessidade de competitividade das organizações em um mundo turbulento e cheio de desafios, de um lado, e de outro, a necessidade de contar irrestritamente com o apoio e suporte dos parceiros internos na consecução dos negócios e no alcance de resultados. Elas refletem a visão negocial de investimentos que certamente trarão retornos garantidos para a organização.

Uma visão que considera a tremenda capacidade de desenvolvimento e de criação de valor que as pessoas podem aportar para a organização e a necessidade de contar com todo esse aporte para o sucesso organizacional.

1. Uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas sim administrar com pessoas.
2. Enxugamento e downsizing voltado para o *core business* da área de GP.
3. Metamorfose da área de serviços para uma área de consultoria interna.
4. Transferência de decisões e ações para a gerência de linha.
5. Intensa ligação com o negócio da empresa.
6. Ênfase na cultura organizacional participativa e democrática.
7. Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal.
8. Adequação das práticas de GP às diferenças individuais dos colaboradores.
9. Virada em direção ao cliente interno ou externo.
10. Preocupação com a criação de valor para empresa e para o cliente.
11. Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro.

CASO PARA DISCUSSÃO

AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS DO MUNDO³⁰

A cada ano, a revista americana *Fortune* seleciona as empresas mais admiradas do mundo através de uma pesquisa do Hay Group, que avalia cerca de 21 áreas de atividade e utiliza os onze critérios (atributos) abaixo:

1. Qualidade da administração geral.
2. Qualidade dos produtos e serviços.
3. Inovação.
4. Valor como investimento de longo prazo.
5. Situação financeira.
6. Responsabilidade social e ambiental.
7. Uso adequado dos ativos corporativos.
8. Eficácia nos negócios globais.
9. Reputação de classe mundial e visão global.
10. Aproveitamento de oportunidades no caos e planos de longo prazo.
11. Capacidade de atrair, motivar e reter pessoas talentosas.

Em ordem decrescente, as 25 empresas mais admiradas do mundo são:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. GE – General Electric | Eletrônica e equipamentos elétricos |
| 2. Coca-Cola | Refrigerantes |
| 3. Microsoft | Computadores |
| 4. Walt Disney | Entretenimento |
| 5. Intel | Computadores |
| 6. HP – Hewlett-Packard | Computadores |
| 7. Berkshire Hathaway | Seguros e investimentos financeiros |
| 8. Pfizer | Farmacêutico |
| 9. Sony | Eletrônica e equipamentos elétricos |
| 10. Dell Computer | Computadores |
| 11. Toyota Motor | Automóveis |
| 12. Merck | Farmacêutico |
| 13. Southwest Airlines | Aviação |
| 14. Johnson & Johnson | Farmacêutico |
| 15. Procter & Gamble | Alimentos, cosméticos |
| 16. Gillette | Alimentos, cosméticos |
| 17. Citicorp | Banco comercial |
| 18. Merrill Lynch | Seguros e investimentos financeiros |
| 19. ABB – Asea Brown Boveri | Eletrônica e equipamentos elétricos |
| 20. Daimler Benz | Automóveis |
| 21. Caterpillar | Equipamentos industriais e agrícolas |
| 22. AT&T – American Telephone & Telegraph | Telecomunicações |
| 23. British Airways | Aviação |
| 24. IBM | Computadores |
| 25. Boeing | Aeroespacial |

Mas o que faz uma organização ser admirada? A J.P. Morgan oferece recompensas como opções de ações para seus executivos, avaliando liderança, trabalho em equipe e habilidades gerenciais das pessoas. Aqueles que apresentam essas características são regiadamente recompensados. Os gerentes da Bristol-Myers-Squibb são avaliados no sistema “360 graus”, não só pelo seu superior imediato, mas também pelos subordinados, colegas e clientes. A Toyota, cujas vendas na Ásia estão caindo, está mandando seu pessoal para um treinamento extra, ao invés de fazer cortes de cabeças. Nessas empresas, as decisões são balizadas por um conjunto de valores, expectativas e comportamentos compartilhados. Essa cultura corporativa de profundo respeito ao funcionário constitui o contexto comum a essas empresas.

E como funciona essa cultura corporativa? O Grupo Hay utilizou a técnica Targeted Culture Modeling e concluiu que as culturas corporativas das empresas de alto desempenho são diferentes das culturas das companhias médias. Nelas, as prioridades básicas são o trabalho em equipe, o foco no cliente, o tratamento justo dos funcionários, iniciativa e inovação. Nas demais companhias, as prioridades são a redução de riscos, a ênfase na cadeia de comando e apoio aos chefes e a elaboração de orçamentos.

As empresas mais admiradas têm uma forte cultura organizacional e total consenso da cúpula a respeito das prioridades culturais. Nelas, há pouca diferença entre a cultura atual e a cultura ideal. A Intel, por exemplo, apresenta uma ética igualitária e cooperativa, na qual não há espaços reservados nos refeitórios e es-

tacionamentos e nem salas separadas para executivos. As empresas mais admiradas são muito felizes ao transformar sua visão em realidade e muito claras em suas prioridades, como tomada de decisão rápida, treinamento intenso ao pessoal e ação pronta em novas oportunidades. Elas revelam um verdadeiro temor à complacência. Por trás de todas elas, há o trabalho conjunto e integrado de milhares de talentos humanos. Eles são a maior riqueza dessas organizações. O seu capital intelectual.

QUESTÕES

1. Por que razão, as empresas mais admiradas no mundo são também as melhores empresas para se trabalhar?
2. Qual veio antes: o ovo ou a galinha? Em outras palavras, essas empresas são admiradas porque possuem pessoas talentosas ou as pessoas são talentosas porque trabalham em empresas admiráveis?
3. Embora alguns critérios (atributos) sejam estranhos à área de RH, porque a cultura organizacional apresenta tanta importância na avaliação dessas empresas, ao ponto de ser o ponto comum de todas elas?
4. A GE – a estrela de topo na classificação – é também a empresa de maior valor de mercado no mundo todo. A que você atribui isto?
5. Entre as empresas mais admiradas estão duas japonesas (Toyota e Sony), duas alemãs (ABB e Daimler-Benz) e uma inglesa (British Airways). As demais são americanas. Como você explica isso?

Resumo do capítulo

Para manter o sistema de Gestão de Pessoas sempre eficiente e eficaz torna-se necessários avaliá-lo e auditá-lo continuamente para melhorar seu funcionamento. A avaliação da GP – ou auditoria de GP – é uma revisão formal e sistemática para medir custos e benefícios do programa global de GP e comparar seu desempenho com o de outras organizações bem-sucedidas. A auditoria deve considerar quais são as funções de GP, qual a sua importância, como elas são desempenhadas, quais as necessidades de melhorias, se ela usa eficazmente os seus recursos e como pode ser mais eficaz. Trata-se de

uma análise da importância e do desempenho das funções. A avaliação deve ser feita pelos gerentes de linha, demais órgãos da empresa, funcionários, clientes e fornecedores. O agente de auditoria pode ser um especialista, consultor externo ou um grupo interno. Os critérios variam enormemente. Os métodos de avaliação podem ser baseados em listas de verificação, abordagens estatísticas, pesquisas internas e externas, incluindo o benchmarking. Os benefícios da avaliação são muitos e refletem as pessoas como fontes de receitas e não como custos, bem como a responsabilidade social das organizações. O importante é alinhar a função de GP com as macro-tendências que estão ocorrendo na área.

Exercícios

1. Defina avaliação ou auditoria de RH. Quais seus principais aspectos?
2. O que é análise da importância/desempenho? Explique.
3. Quem deve avaliar a ARH?
4. Quais os critérios de avaliação da ARH? Explique-os.
5. Quais os métodos de avaliação da ARH? Explique-os.
6. Explique a construção do balanced scorecard de GP.
7. O que são medidas de desempenho, de adequação e de satisfação?
8. Explique a avaliação por listagens de verificação (checklists).
9. Explique as abordagens estatísticas de avaliação.
10. Qual o papel da entrevista de desligamento?
11. Explique as pesquisas internas de avaliação.
12. Explique as pesquisas externas de avaliação.
13. O que é benchmarking. Comente suas aplicações.
14. Quais os benefícios da avaliação de RH?
15. Explique o modelo de competências da GP.
16. Comente as pessoas como receitas e não como custos.
17. Explique a responsabilidade social das organizações.
18. Para onde vai a Gestão de Pessoas?
19. O que são organizações Ômega e Alpha? Explique.
20. Quais as macrotendências da Gestão de Pessoas? Comente-as.

Passeio pela Internet

Visite os seguintes sites:

www.abrh.org.br
www.accenture.com
www.apqc.org
www.authoria.com
www.axialent.com
www.bartleby.com
www.boozallen.com
www.brainyquote.com
www.bsconline.com
www.chiavenato.com
www.convergys.com
www.cpp.com
www.eworkmarkets.com/consultants

www.fdc.org.br
www.fnq.org.br
www.hay.com
www.hbrbr.com.br
www.hbs.edu
www.hewitt.com
www.hreonline.com
www.hrnet.com
www.hrshopper.com
www.humancapitalinstitute.org
www.kronos.com
www.orgplus.com
www.peoplekeys.com
www.personneldecisions.com
www.prometric.com
www.pwc.com
www.questionmark.com
www.shl.com
www.shrm.org
www.whartonsp.com
www.workforce.com
www.workscape.com

Referências Bibliográficas

1. Vide o site da PriceWaterhouseCoopers na Internet: www.pwc.com.
2. Christopher D. Ittner & David F. Larcker, "Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar", *Harvard Business Review*, vol. 81, nº 11, novembro 2003, p. 74-80.
3. Christopher D. Ittner & David F. Larcker, "Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar", *op. cit.*, p. 79.
4. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Nova York, Richard D. Irwin, 1995, p. 657.
5. G.E.Biles & R.S. Schuler, *Audit Handbook of Human Resources Management Practices*, Alexandria, VA, American Society for Personnel Administration, 1986.
6. John F. Mee (org.), *Personnel Handbook*, Nova York, Ronald Press, 1958, p. 1.077.
7. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, São Paulo, Editora Atlas, 2004, p. 577.
8. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 694-695.

9. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 661.
10. Extraído de: “Para Onde Vai a Gestão de Pessoas”, *HSM Management*, nº 44, maio-junho 2004, p. 57-58. Vide www.fdc.org.br ou fale com apoio@fpnq.org.br.
11. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 661-662.
12. Adaptado de: Walter R. Mahler, “Auditing PAIR”, in Dale Yoder & H. Heneman, *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Washington, CD, The Bureau of National Affairs, Inc., 1979, p. 2-103.
13. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 665-666.
14. Adaptado de: John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 672.
15. John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, op. cit., p. 673.
16. Philip Kotler, *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, São Paulo, Atlas, 1996, p. 211-212 – Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices That Leads to Superior Performance*, White Plains: Quality Resources, 1989 – Michael J. Spendolini, *The Benchmarking Book*, Nova York, AMACOM, 1992.
17. Idalberto Chiavenato, “Ajudando a Avaliar a Função de ARH”, *revista Decidir: A Revista de Quem Decide*, Rio de Janeiro, ano V, nº 52, novembro de 1998, p. 10-14.
18. Luís R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p. 685.
19. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro*, São Paulo, Makron Books, 1997.
20. Karl Erik Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Nova York, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997.
21. Extraído de: Costábile Nicoletta, “Responsabilidade Social Começa a Dar Lucro”, *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia, 17 de agosto de 1998, p. B-19.
22. Extraído de: “Motivação dos Funcionários Pode Garantir Cargos Mais Altos”, *Administrador Profissional*, Ano XXI, nº 147, Conselho Regional de Administração – SP, junho/julho 1998, p. 1 e 7.
23. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Nova York, HarperBusiness, 1992, p. 99-103.
24. Vide na internet o site da Accenture: www.accenture.com.
25. Adaptado de R.S. Kaplan e D.P. Norton, *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*, Rio de Janeiro, Campus, 2001.
26. R.S. Kaplan e D.P. Norton, *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
27. Fonte: Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters*, Nova York, Simon & Schuster, 1983, cap. 2.
28. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH*, op. cit., p. 15-23.
29. Idalberto Chiavenato, *Como Transformar RH*, op. cit., p. 15-23.
30. Jeremy Kahn, “The World’s Most Admired Companies”, *Fortune*, October, 26, 1998, p. 77-94.

ÍNDICE DE ASSUNTOS

A

Abordagem

- contingencial, 210
- estatística, 545
- sociotécnica, 487

Abordagens estatísticas de avaliação, 545

absenteísmo, 88

acidente(s),

- causas dos, 480
- com afastamento, 477, 478, 479
- custo direto, 485
- do trabalho, 485
- estatísticas de, 476, 477, 479, 483
- sem afastamento, 477, 478, 483
- tipo de, 477, 481

Acionistas, 8

Acomodação, 462

Aconselhamento de funcionários, 413

Aconselhamento e orientação, 144

Acordo coletivo de trabalho, 333

Adaptação,

- da pessoa ao trabalho, 182
- do trabalho à pessoa, 182

Administração,

- Científica, 203
- concepção tradicional da, 203
- de recursos humanos, 2, 9, 11, 37, 39, 40, 44, 265
- de riscos, 476
- de salários, 287
- financeira, 203
- mercadológica, 203

Administração da contribuição dos funcionários, 46

Administração da infra-estrutura da empresa, 46

Administração da transformação e da mudança, 46

Administração de estratégias de recursos humanos, 46

Admissões, 20

Advertência escrita, 451

Advertência verbal, 450

Agências de recrutamento, 121

Agente(s),

- de auditoria, 537
- de mudança, 406

Agregar pessoas, 100, 267

Alicientes, 312

Ambiente,

- de trabalho, 13, 41, 246, 472, 492
- externo, 93, 116, 556
- interno, 53, 116
- organizacional, 40, 111
- psicológico, 471, 488

Ampliação do cargo, 210

Análise

- de cargos, 219, 220
- de cargos, etapas da, 223, 374
- de cargos, fase de planejamento,
- do cargo no mercado, 139
- do cargo, 134, 140
- do cargo, características, 139
- do cargo, desvantagens, 139
- do cargo, vantagens, 139
- dos recursos humanos, 374
- e as especificações de cargos, 223
- e descrição de cargo, 219, 224
- organizacional, 374
- situacional da organização, 231

Analista de cargos, 219

Ansiedade, 189

Anúncios em jornais e revistas, 120

Aplicar pessoas, 267

APO, 254

Apoio à tecnologia, 204

Aposentadoria, 342

- complementação de, 342, 351

Apreciação Crítica do Planejamento, 92

Aprender a aprender, 52, 86

Aprendizagem, 182, 362, 367

Aprendizagem organizacional, 72

Aprendizes, 381, 382

Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, 122**Aptidão(ões), 137, 152****Arbitragem, 463****Áreas de lazer, 343****ARH, 2, 9, 11, 37, 39, 40, 44, 265****Arquitetura organizacional, 53****Arquivos de candidatos, 123****Artefatos, 175****Assessoria, 231****Assistência**

financeira, 342

médico-hospitalar, 342, 344

médico-hospitalar e odontológico, 342

odontológica, 342

Atitude, 52**Atividades**

esportivas, 343

recreativas, 343

Ativo social, 518**Ato inseguro, 481****Atribuição de comissões, 412****Atribuição(ões), 298, 404, 412****Auditoria(s)**

agente de, 537

de Recursos Humanos, 534, 535, 538, 540, 545

Auditoria da função de GP, 534**Aumento por mérito, 313****Auto-atualização, 13****Auto-avaliação do desempenho, 209, 245****Autogerenciamento da carreira, 227, 228****Autonomia, 208, 214****Auto-realização, 52, 436, 437, 441****Autoridade, 205, 213, 216****Avaliação, 369**

da eficácia, 233

do candidato,

do cargo, 289

do desempenho, 224, 226, 241, 243

do mérito, 241, 242, 285

dos empregados, 20

dos fatores nos cargos de referência, 294

dos resultados do recrutamento, 124

e classificação de cargos, 289

fatores de, 249, 293, 294, 295, 297, 299

inicial, 253

por pontos, 290

Avaliação de 360°, 246, 261**Avaliação de desempenho técnico, 160****Avaliação dos funcionários, 20****Avaliação dos resultados da seleção de pessoas, 158****Avaliação dos resultados do recrutamento, 124****Avaliação para cima, 246****Avaliação por listagens de verificação, 542****B****Balanco social, 517, 518, 521****Banco de dados, 505**

de recursos humanos, 124

Banco de dados de candidatos, 124**Banco de talentos, 124****Barreira(s), 376, 405****Benchmark job, 140****Beneficiários, 96****Benefício(s),**

custos dos, 347-349

espontâneos, 342, 343, 347

legais, 342, 343, 346, 347

marginais, 342

monetários, 342

não-monetários, 342

para a organização, 243

sociais, 340

sociais, custeio dos, 348, 349

sociais, planos de, 341

sociais, tipos de, 341

tipos de, 341

vantagens dos, 341

C**Campo dinâmico, 2, 558**

psicológico, 546

Candidato(s),

disponíveis, 112, 117, 137

potenciais, 122, 124

Capacidade, 152**Capital humano, 53****Capital Intelectual, 49, 55****Caráter (traços adquiridos), 156**

contingencial ou situacional, 92

Carga vertical, 213**Cargo a cargo, 290****Cargo(s),**

adaptabilidade ao, 246

amostrais, 300, 302

análise de, 218, 220

analista de, 219

aspectos intrínsecos do, 218

avaliação de, 224, 289

avaliação e classificação, 289

classificação de, 289

comissão de avaliação, 292, 294

conceito de, 198, 215

conteúdo do, 185

de referência, 140, 294-295

descrição do, 218

descrição e análise de, 218

desenho do, 200, 201, 202, 206

e salários, estrutura de, 289

escalonamento de, 290

- especificações de, 141
- horistas, 306
- mensalistas, 291
- métodos de análise, 235
- métodos de avaliação, 290
- ocupante do, 139, 140, 142, 202, 217, 219
- Cargo-chave, 294
- Carreira, autogerenciamento da, 227
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa, 122
- Categoria(s)**,
 - de infrações, 451
- Causas dos acidentes, 480, 481
- Centralização, 23, 28
- Centros de desenvolvimento internos, 413
- Check-lists, 251
- Ciclo(s)
 - do treinamento, 369
- CIPA, 487
- Classe(s)
 - de cargos, 300
- Classificação
 - de cargos, 289
 - por cargos de carreira, 289
 - por categoria, 293
- Clientes e usuários, 213, 560
- Clima organizacional, 176, 211, 488, 489
- Clube ou grêmio, 342
- Coaching, 413
- Codificação, 142
- Coeficiente
 - de frequência, 477, 479
 - de gravidade, 477, 479
- Coerência, 68
- Colaboradores, 446
- Colheita de informações,
 - e análise de dados, 139
- Combate a incêndios, 476
- Combustível, 345, 349
- Comissão(ões)
 - de avaliação de desempenho, 246-247
- Companhias de seguro, 485
- Comparação
 - cargo a cargo, 290
 - por fatores, 290, 293, 294, 297
- Compensação salarial, 285, 306, 321, 340
- Competências básicas, 202
- Competências essenciais da organização, 142
- Competências funcionais, 143
- Competências gerenciais, 143
- Competências individuais, 143
- Competição, 36, 107, 113, 335
- Compleição física necessária, 133, 297
- Complementação
 - de aposentadoria, 342, 351
 - de auxílio-doença, 342
- Complexidade, 252, 369
- Comportamento,
 - das pessoas, 64, 105, 190, 252, 312, 421, 422, 448
 - humano, 210
 - monitorado, 418
 - organizacional, 193, 409, 498
- Composto salarial, 283
- Computer-based training, 381
- Comunicação(ões), 2, 53, 58, 65
- Comunicações internas, 502
- Conceito
 - de gestão de pessoas, 8
 - de homem, 274
 - de poder, 66
 - de recrutamento, 114, 115
 - de valores organizacionais, 66
- Concentração visual, 297
- Condição(ões)
 - ambientais de trabalho, 91, 470
 - atmosféricas, 521
 - de representatividade do trabalho, 294
 - de trabalho, 25, 222, 296, 297, 426, 477
 - econômicas de trabalho, 538
 - físicas de trabalho, 90, 221
 - físicas e psicológicas, 90, 343
 - insalubres, 225
 - insegura, 480
 - legais de trabalho, 485
 - sociais de trabalho, 538
- Condução, 342, 343
- Conferências e palestras em universidades ou escolas, 122
- Conflito(s),
 - administração do, 459
 - entre linha e staff, 25
 - gestão de, 455, 458
 - tarefas interdependentes, 229
 - percebido, 455
 - experenciado, 456
 - manifestado, 456
 - condições antecedentes, 456
 - estilos de administração, 461
 - processo de, 457
 - efeitos do, 463
 - resolução ganhar/ganhar, 459
 - resolução ganhar/perder, 462
 - resolução perder/perder, 462
 - trabalhistas, 35, 517
- Conflitos entre linha e staff, 25
- Confrontação, 422
- Conhecimento, 52
- Conhecimento corporativo, 398, 399
- Conselhos
 - regionais, 122

- Consistência,
 - externa dos salários, 287
 - interna dos salários, 288
 - Consonância, 68, 69, 172
 - Consulta aos arquivos de candidatos, 123
 - Consultor
 - externo, 424, 425, 537
 - interno, 135, 138, 422
 - Consultoria de procedimentos, 422, 423
 - Contabilidade**
 - de gestão de pessoas, 518
 - Contatos**
 - com sindicatos e associações de classe, 122
 - com universidades e escolas, agremiações estudantis, 122
 - com centros de integração empresa-escola, 122
 - interno ou externo, 222
 - Contexto, 53
 - Contexto da gestão de pessoas, 4
 - Contrato(s)
 - formal, 182, 259, 263
 - psicológico(s), 182, 263
 - Contribuição(ões),
 - peçoal, 333
 - Controle(s), 39, 266
 - de custos laborais, 27, 288
 - de entrada e saída de peçoal, 512, 516
 - de entrada e saída de veículos, 512, 516
 - de qualidade, 34, 135, 215,
 - organizacionais, 263
 - Convenção coletiva de trabalho, 512
 - Cooperação, 443
 - Cooperativa
 - de consumo, 346
 - de gêneros alimentícios, 343
 - Cotas, 265, 352
 - Creches, 344, 554
 - Credibilidade, 554
 - Crenças, 175, 176, 177, 425
 - Criação de idéias, 403
 - Criatividade, 400
 - Crítério(s)
 - de generalidade, 436
 - de comparação, 290, 291, 293
 - Cronograma de trabalho, 465
 - Cultura organizacional, 53, 65, 173, 174, 175, 176
 - Culturas adaptativas, 177
 - Culturas conservadoras, 177
 - Curriculum vitae*, 118, 119, 120, 124
 - Curva salarial, delineamento da, 298
 - Custo(s),
 - da rotação de peçoal, 540
 - de admissão *per capita*, 122
 - de desligamento, 90
 - de direito do acidente, 477, 485, 544
 - de recrutamento e seleção, 90
 - dos benefícios, 348, 536
 - indireto de um acidente do trabalho, 485
 - laboral, 486, 513, 551
 - Customer Relationship Management (CRM), 520
- D**
- Décimo-terceiro salário, 108, 304, 342, 508
 - Defesa, 66
 - Demissão, 451
 - Demissões, 78, 89, 181, 331
 - Democracia, 441
 - industrial, 487
 - Descanso semanal remunerado, 280
 - Descentralização, 23, 29
 - Descrição e análise de cargos, 218
 - Desempenho, 259
 - comparação com os padrões, 173, 224
 - monitoração do, 259
 - Desenho de cargos, 200, 201, 202, 206
 - Desenvolver pessoas, 268
 - Desenvolvimento,
 - da carreira, 228
 - da liderança,
 - de atitudes, 372
 - de conceitos, 372
 - de equipes, 421, 423
 - de peçoal, 410
 - gerencial, 410
 - organizacional, 410
 - Desenvolvimento de carreira, 228
 - Desenvolvimento Organizacional (DO), 15, 362, 410, 419, 420
 - Desequilíbrio, 301, 352
 - Desfavorável, ambiente, 184
 - Desligamento(s), 89
 - de peçoal, 89
 - Desmotivação, 204
 - Destino, 39, 66, 68
 - Destreza ou habilidade, 4, 362, 374
 - Diagnóstico(s),
 - organizacional, 47, 374
 - Dias
 - computados, 479, 480
 - debitados, 479, 480
 - perdidos, 479, 480
 - perdidos transportados, 479, 480
 - Diferenças individuais, 28, 29, 133, 274, 409, 436
 - Diferenciação de recompensas, 329
 - Dimensão(ões)
 - profundas, 209, 211, 213, 214, 215
 - Dimensionamento dos processos, 91
 - Dinheiro, 202, 297, 313, 330
 - benefícios sociais, 348
 - Direito de apelo, 452
 - Direito de greve, 26

Disciplina, 370, 443, 448

Disciplina positiva, 451

Disciplina progressiva, 450

Discrepância, 152, 289, 549

Discussão em grupo, 413, 423, 454, 463

Dissídios, 303

Dissonância, 241, 259, 455

Distribuição da luz, 345

Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários, 321

Distribuição do Lucro aos Colaboradores, 333

Diversidade, 20, 178

Divisão do trabalho, 168, 169, 233

DO, 362, 419

técnicas de, 420-421, 423

Doenças profissionais,

Dramatização (*role playing*), 378, 379

E

Economizar tempo, 189

Educação

corporativa, 388

Efetivo médio, 90

Eficácia, 66, 233, 541

Eficaz, equipe, 232

Eficiência,

e eficácia, 232

individual, 241

E-learning, 381

Elitismo, 285

Empatia, 155

Empowerment, 190, 191

Empregabilidade, 228

Empregados, 8

Emprego, 106

Empréstimos, planos de, 342, 518

Engenharia

industrial, 203, 206, 218

Enriquecimento

de cargos, 210, 211, 212

de tarefas (*job enrichment*), 489

do cargo, 210, 211, 212

Ensino a distância, 412

Entrada(s) (*input(s)*), 16

Entrevista(s), 137

com supervisores e gerentes, 159

como técnica de seleção, 144

de avaliação do desempenho, 160

de desligamento, 90, 91

de saída, 90

de seleção, 90, 144-145

de seleção, etapas da, 144-145

diretiva, 146

padronizada, 146

processo, 144

Entrevistador, 145, 146, 147

Entrevistadores, treinamento dos, 146

Entropia,

negativa, 89

Eqüidade, 249, 284

Equilíbrio,

emocional, 156

externo de salários, 284, 287, 288

interno, 284, 287, 288

quase-estacionário, 408

Equipamentos de proteção individual, 471, 484

Equipe de trabalho, 246

Equipes, 212, 229

Equipes autogeridas, 229

Equipes de auditoria, 248

Equipes de força-tarefa, 229

Equipes de melhoria de processos, 230

Equipes de projetos, 229

Equipes funcionais cruzadas, 229

Era da Industrialização Neoclássica, 36

Era da Informação, 37

Escala(s)

de pontos, 298

de pontos, montagem da, 299

gráficas, 249, 251

Escalonamento(s),

de cargos, 290, 291

dos fatores de avaliação, 290, 291

simples, 290, 291

Escola

das relações humanas, 206

Escolha dos fatores de avaliação, 294, 297

Escolha forçada, 249

Esforço físico necessário, 299

Especificações do(s) cargo(s),

Esquemas de higiene e segurança, 221

Estatísticas

de acidentes, 479

Estilo

de administração, 185, 417, 440, 442

de administração de recursos humanos, 467

Estilo de gestão, 53

Estratégia

organizacional, 71, 72

Estresse, 473, 475

Estrutura

de cargos, 198, 374

organizacional, 26, 95

Estudo

de casos, 412

de tempos e movimentos, 203

Ética, 12, 178

Evitação, 462

Exame(s)

de empregados, 472

médicos de admissão, 472, 505

médicos periódicos, 472

Excelência organizacional, 247
 Execução da tarefa, 137
Exercícios de simulação, 412
 Expectativas, 427
 Experiência anterior essencial, 114, 297, 299
 Experimentação inicial, 403

F

Fadiga, 204, 344, 473, 481, 484
 Faixas salariais, 287, 289, 300, 301
 Fator(es),
 de avaliação, 299
 de avaliação do desempenho, 299
 de especificações, 220, 224, 297
 de higiene-motivação, 170
 de produção, 250
 G ou inteligência geral, 152, 153, 154
 higiênicos ou insatisfatórios, 170
 motivacionais, 170
 M ou memória associativa, 153, 154
 N ou numérico, 153, 154
 P ou rapidez perceptual, 153, 154
 pessoal de insegurança, 483
 R ou raciocínio, 153, 154
 S ou relações especiais, 153, 154
 V ou compreensão verbal, 153, 154
 W ou fluência de palavras, 153, 154
Feedback, 423
 Férias, 342, 512-513
 Ficha
 de especificações do cargo, 141
 profissiográfica, 142, 154
 Filmes, dispositivos, videotapes, 381
 Finalidade, 62
 Fins, 448
 Fluxo
 de informação, 441, 442
 Foco do processo seletivo, 133
 Fonte(s)
 de informação, 535
 de legitimidade, 70
 de recrutamento, 115, 116
 Força(s),
 de trabalho, 14, 20, 56, 77, 91
 Formação profissional, 109, 522
 Fragmentação do trabalho, 203
Fringe benefits, 342
 Fronteiras, 29, 30
 Frustração, 137, 156, 204, 463
 Fuga, 461, 462
 Função de Staff, 23
 Função(ões),
 de *staff*, 23, 24, 27, 100, 136, 137
 Fundos de pensão, 350, 355

G

Generalização, 249, 251, 252
 Gerente, 246
 Gestão
 compartilhada, 517
 do conhecimento, 398, 399
 por competências, 92
 Gestão da carreira, 228
 Gestão da Mudança, 408
Gestão do conhecimento, 398, 399
 Gestão do Desempenho Humano, 267
 Grade de descrição, 292
 Gratificações, 281, 342, 345
 Grau,
 de abertura, 539
 Grêmio ou clube, 342, 343, 344
 Greve, 23, 82, 453, 473, 537, 541, 544
 Grupos autônomos, 213
 Grupos
 de treinamento, 378, 421

H

Habilidade, 52
 Habilidades requeridas, 225, 294, 295, 376
Hallo efect, 251, 252
 Hierarquia,
 de autoridade, 502
 de necessidades humanas, 282, 283
 Higiene,
 do trabalho, 470, 471, 472
 e segurança, 470, 471, 472
 e segurança do trabalho, 470, 471, 485
 mental, 343
 Hipótese de trabalho, 140
 Histórias, 183
 Homem
 complexo, 274, 275
 econômico, 275
 organizacional, 203, 560
Homo economicus, 203, 206, 207, 274
 Horário(s),
 de trabalho, 88, 91, 187, 315, 512, 513
 flexível 513,
 móvel de trabalho, 343
 Horas extras, 89, 281, 479, 516

I

Identidade com a tarefa, 208, 213
 Igualitarismo, 285
 Iluminação, 470, 481
 Impulso, 10, 408
 Incapacidade
 permanente parcial, 477
 temporária, 477, 478
 total permanente, 477, 478, 480, 485

Incêndios, 476
 Incentivo(s)
 e contribuições, 312-336
 Inconsistência, 505
 Indicadores
 de necessidades de treinamento, 377
 de desempenho, 531
 Indicadores de inovação, 256
 Indicadores financeiros, 256
Indicadores internos, 256
 Indicadores ligados ao cliente, 256
 Índice(s)
 de absenteísmo, 88
 de acidentes, 541
 de qualidade, 541
 de rotação de pessoal, 90
 econômicos, 256
 Indivíduo e o gerente, 246
 Indivíduo(s),
 x organização, interação, 185, 282
 Induzimento-contribuições, 314
 Influências, 16, 421
 Informação(ões), 225, 372
 redes de, 37, 38
 Iniciativa, 138, 184, 252, 255, 297, 299
 Inovação, 231, 400
 Insatisfação,
 no cargo, 89, 204, 473
 Inspeção, 232
 Instrução
 necessária, 298, 299
 no cargo, 298
 programada, 380, 389
 x aprendizagem, 380-381
 Instrumentalidade, 257
 Instrutor, 378
 x aprendiz, 380
 Insumos, 8, 84, 507
 Integração
 entre pessoas e organizações, 168, 170
 Inteligência
 corporal-cinestésica, 155
 espacial, 155
 interpessoal, 155
 intrapessoal, 155
 lógico-matemática, 154
 musical, 154
 naturalista, 155
 pictográfica, 155
 verbal ou comunicativo-lingüística, 154
 Interação(ões), 216
 organização-ambiente, 442
 Interação, 24
 Intercâmbio(s), 112, 182, 246
 Interdependência, 137, 138
 Interferências, 455, 457

J

Job design, 200
Job ranking, 290
Jogos de empresa, 412
 Jornada
 de trabalho, 512
 flexível, 513
 semanal de trabalho, 87
 Julgamento, 52

L

Laboratório(s)
 de treinamento, 381
 Lapso de tempo de arbítrio, 208
 Lazer, 343, 521
 Lealdade, 12, 173, 250
 Leituras, 379
 Levantamento de necessidades, 373, 374
 Lewin, equilíbrio de, 408
 Liderança compartilhada, 233
 Ligação, 232
 Limite(s),
 inferior, 291
 superior, 291
 Linguagem, 183
 Linha(s),
 de montagem, 213
 reponsabilidade de, 23
 Lista
 de verificação (*checklist*), 251, 542
 Local de trabalho, 343, 481, 486

M

Macro tendências da Gestão de Pessoas, 559
 Manter pessoas, 268
 Manual de avaliação de cargos, 298
 Manutenção, 232
 Manutenção dos recursos humanos, 26
 Mapeamento das Competências, 142
 Máquina, 203
 Medicina do trabalho, 472, 542
 Medidas
 de eficácia administrativa, 13, 545
 preventivas, 472, 481, 484
 Medidas de adequação, 541
 Medidas de desempenho, 541
 Medidas de satisfação dos funcionários, 541
 Medidas indiretas de desempenho dos
 funcionários, 541
Mentoring, 413
 Mercado,
 de recursos humanos, 110
 de salários, 290
 de trabalho, 104, 105, 112

Método(s),

- da comparação por fatores, 293, 294
- da escala gráfica utilizando pontos, 249
- da escolha forçada, 249
- da observação direta, 222
- da pesquisa de campo, 251
- das categorias predeterminadas, 251
- das escalas gráficas, 249
- das frases descritivas, 249
- de análise de cargos, 223
- de análise, 290
- de auto-avaliação, 245
- de avaliação de cargos, 290, 291, 292
- de avaliação de desempenho, 254
- de avaliação de desempenho por escalas gráficas, 249
- de avaliação por fatores, 293, 294
- de avaliação por pontos, 249
- de comparação aos pares, 246, 251, 417
- de comparação simples, 290
- de descrição e análise de cargos, 218
- de entrevista direta, 144-146
- de escalonamento de cargos, 290
- de escolha forçada, 249
- de frases descritivas, 249
- de pesquisa de campo, 251
- de treinamento, 383
- do questionário, 221
- dos incidentes críticos, 139, 151
- dos mínimos quadrados, 298
- quantitativo, 293

Missão organizacional, 62**Missão, 62****Modelo(s)**

- clássico, 203, 205
- contingencial de motivação, 206
- de classificação, 138
- de classificação de pessoal, 138
- de colocação, 138
- de seleção, 138
- de agregação de valor, 138
- humanístico, 206
- sociotécnico,

Modelo baseado no fluxo de pessoal, 84**Modelo de agregação de valor., 136****Modelo de classificação, 136****Modelo de colocação, 136****Modelo de planejamento operacional integrado, 84****Modelo de seleção, 136****Modelo de substituição de postos-chave, 82****Modelos de planejamento, 80****Modelos estratégicos, 87****Modelos operacionais de planejamento, 81****Modelos táticos de planejamento, 86****Monitorar pessoas, 268****Monopólio da chefia, 204****Moral, 27, 346****Motivação, 88, 156, 191, 314****Motivo(s), 91, 541****Movimentação de pessoal, 378****horizontal, 411****vertical, 411****Mudança(s),****organizacional, 406****Mútua responsabilidade, 346****N****Natureza,****humana, 66, 137, 454, 455****Necessidade(s),****básicas, 306****de auto-realização, 274, 345****de estima, 345****individuais, 415****organizacionais, 415****Necessidade de indicadores de desempenho e****resultados, 531****Negentropia, 89, 145, 414****Negociação,****coletiva, 342****Níveis de Atuação, 93****Níveis hierárquicos, 201, 216, 256, 285****Nível institucional, 71****O****Objetivo(s),****administração por, 254, 511****da organização, 372****de higiene do trabalho, 484****econômicos, 344****individuais, 344****inovadores, 70, 71****intermediários,****organizacionais, 69****rotineiros, 70, 71****sociais, 344****Objetivos consensuais, 255****Objetivos da gestão de pessoas, 11****Objetivos de aperfeiçoamento, 71****Objetivos inovadores, 71****Objetivos organizacionais, 69-70****Objetivos rotineiro, 71****Observação,****direta, 222****Opção de Compra de Ações da****Companhia, 321****Organização, papel das pessoas, 5, 6**

P

- Padrão(ões),**
 - de comparação, 290
 - de comportamento, 71, 400, 406
 - de desempenho, 262, 282, 314
- Padronização das atividades, 204**
- Participação,**
 - dos trabalhadores, 443
- Participação nos resultados alcançados, 330**
- Percepção integrada, 233**
- Percepção, 211, 213, 214, 233, 492**
- Períodos de descanso, 280, 479, 512, 513**
- Permanência, 204**
- Personalidade, 154, 473**
- Pesquisa**
 - de atitude, 20, 26
 - de benefícios sociais, 88, 110
 - de campo, 251
 - interna de avaliação, 546
 - externa, 548
 - salarial, 300, 303
- Pesquisas de atitudes, 20**
- Pesquisas externas de avaliação, 548**
- Pesquisas internas de avaliação, 546**
- Pessoal/relações industriais, 41**
- Pessoas como parceiras da organização, 8**
- Planejamento, 476**
 - operacional, 74, 75
 - estratégico, 74
 - de RH, 82, 223
- Planejamento conservador, 75**
- Planejamento da carreira, 228**
- Planejamento estratégico, 74**
- Planejamento operacional, 75**
- Planejamento otimizador, 76**
- Planejamento prospectivo, 76**
- Planejamento tático, 74**
- Plano(s)**
 - assistenciais, 342
 - de benefícios sociais, 342
 - de carreiras, 84, 227
 - de segurança, 342
 - recreativos, 343
 - supletivos, 343
- Plano de bonificação anual, 320**
- Planos de previdência privada, 350**
- Política(s),**
 - de recursos humanos, 288
 - salarial, 302, 306
- Ponderação dos fatores de avaliação, 298**
- Precisão, 152**
- Preditor, 151**
- Prêmios monetários, 286**
- Prêmios não-monetários, 286**
- Pressuposições básicas, 175**
- Prevenção**
 - e acidentes, 477-485
 - de incêndios, 477-485
 - de riscos à saúde, 477-485
- Previdência privada, 350**
- Previdência social, 350**
- Princípio(s)**
 - da mútua responsabilidade, 346
 - da unidade de comando, 23
 - de retorno do investimento, 162, 342
 - do reforço positivo, 314, 484
- Problemas**
 - de pessoal, 372, 377
 - de produção, 372, 377
- Processo(s),**
 - de colaboração-competição,
 - de comunicação, 114, 145
 - de recrutamento, 125
 - de seleção, 114, 125, 129
 - de tomada de decisões, 422
 - decisório, 133, 175, 502
 - seletivo, 158, 161
 - de resolução de problemas, 420
- Processo de entrevista, 145**
- Processo inovador, 403**
- Processo, conceito de, 16**
- Processos de aplicar pessoas, 16**
- Processos de desenvolver pessoas, 16**
- Processos de gestão de pessoas, 14**
- Processos de manter pessoas, 16**
- Processos de monitorar pessoas, 16**
- Processos de recompensar pessoas, 16**
- Procura(s),**
 - de emprego, 89
- Produtividade, 38, 42, 81, 84, 89, 90, 91, 105, 106, 132, 161**
- Prognóstico(s), 133**
- Programa(s)**
 - de avaliação de desempenho, 336
 - de benefícios sociais, problemas de um, 187
 - de integração, 185-186
 - de benefícios, 187
- Programa de orientação, 189**
- Programas de assistência ao colaborador, 445**
- Programas de reconhecimento, 444**
- Programas de sugestões, 444**
- Programas de trainees, 418**
- Progressão**
 - arbitrária, 298
 - aritmética, 298
 - de pontos, 298
 - geométrica, 298
- Projeções de promovabilidade, 416**
- Promoção, 231, 242, 256, 285, 312, 426**

Provas,

- de conhecimentos ou de capacidade, 150, 152
- objetivas (testes), 150, 151
- subjetivas ou tradicionais, 150, 151

Psicodiagnósticos, 156**Psicodrama, 157****Punição, 448, 450****Q****Qualidade, 13****Qualidade de vida no trabalho (QVT), 13, 211, 487****Questionário(s),**

- de análise de cargo, 221, 222
- de pesquisa salarial, 302
- e entrevista, 535
- e observação direta, 222

R**Racionalidade, 5, 34, 203****Racionalização do trabalho, 203, 207****Reajustes salariais, 302****Reciprocidade, 10, 323****Recompensa(s), 66, 78, 242, 278, 312, 334****Recompensar pessoas, 268****Recongelamento, 406****Recreação, 189, 343, 345****Recrutamento,**

- externo, 114, 118, 119
- interno, 114
- on-line, 520
- processo de, 118, 123

Recrutamento virtual, 123**Recursos,**

- administrativos, 79
- audiovisuais, 122, 379
- financeiros, 81
- físicos ou materiais, 560
- humanos, 42
- organizacionais, 10, 456

Redes de informação, 505, 506**Redução de custos, 204****Redução de dissonâncias, 259, 557****Redundância, 505****Reforço positivo, 314, 484****Reivindicações, 204, 345****Relacionamento interpessoal, processo de, 158, 250, 387, 421, 471****Relações**

- de intercâmbio, 314
- de trabalho, 22, 246, 399, 442

Remuneração,

- gain sharing, 316, 325
- indireta, 340
- pay for performance, 316
- variável, 316

Renovação organizacional, 420**Reorganizações, 397****Repouso, 208, 343****Requisição**

- de empregado, 90, 137
- de pessoal, 140

Requisitos,

- do cargo, 134, 139, 222
- físicos, 221
- mentais, 221

Requisitos da força de trabalho, 91**Resolução do conflito, 459****Responsabilidades,**

- de linha, 23, 26
- social da organização, 490, 517, 553

Retroação, 208, 242, 259**RH, conceitos, 9****Risco(s),**

- administração de, 476
- físicos, 471, 483

Rituais e cerimônias, 183**Role-playing, 157, 378, 412****Rotação**

- de cargos, 25, 378, 411

Rotatividade de pessoal, 88-89, 182, 204, 540**Ruído(s),**

- controle do, 471
- interferências, 471

S**Salário(s),**

- complementação de, 342, 351
- consistência externa de, 288
- direto, 280, 281
- equilíbrio interno e externo, 284, 287
- indireto, 280, 281
- linha de tendência dos, 298
- nominal, 281
- real, 281
- pesquisa de, 224

Salários, decorrências dos, 304**Saúde,**

- mental, 447
- ocupacional, 471

Segmentos de cargos, 82**Segurança,**

- do trabalho, 476, 477
- e higiene do trabalho, 485

Seleção,

- como um processo de comparação, 134
- como um processo de decisão, 135
- de pessoal, 133, 135

Semana de trabalho reduzida, 513**Seminários, 411, 412****Sensibilidade, 137, 155, 172, 421, 423**

Sensitividade, 421

Serviço(s)

social, 342, 344

e benefícios sociais, 342

Símbolos materiais, 183

Simulação e jogos, 149, 158, 412

Sindicato(s),

de trabalhadores, 212, 347, 512

Sistema(s),

aberto(s), 16

administrativos, 552

autoritário-coercitivo, 441, 512

autoritário-benevolente, 441

de administração de desempenho, 254

de avaliação de desempenho, 336

de comparação aos pares, 139

de informações de GP, 506

de punições, 312

de recompensas e punições, 215, 306, 312, 313

fechado(s), 53, 204

integrado de informações, 278, 504, 508, 531

social(is), 202

organizacionais, 202

tecnológico, 202

Situação

de oferta, 90, 104, 105

de procura, 105

Socialização organizacional, 180, 183

Solução ganha-ganha, 5

Staff, 23

Supervisão

de pessoas, 297, 299

Supervisor, 185

Suspensão, 451

T

Talentos humanos, 49, 52

Tarefa(s), 213, 221, 407

Técnica(s)

de ARH,

de intervenção em DO, 420-421

de recrutamento, 118, 119

de seleção, 143

de simulação, 157

de treinamento, 379

dos incidentes críticos, 139

quantitativa, 297

Tecnologia, 41, 202

da informação, 520, 552

Teoria(s)

da burocracia, 206

de expectativa, 282, 283

motivacionais, 343

contingencial, 257

das decisões, 505, 506

de Maslow, 283, 343

de sistemas, 36, 278

de reforço positivo, 314

multifatorial, 152

Teste(s),

de alternativas simples, 150

de conhecimento ou de capacidade, 150

de conjugação de pares (associações), 151

de múltipla escolha, 150

de ordenação, 151

de personalidade, 155

de preenchimento de lacunas, 150

de seleção, 144

objetivas, 150

psicológicos, 151

Tipo de acidente, 481

Trabalho compartilhado, 514

Trabalho individualizado, 204

Trabalho parcial, 515

Trabalho remoto, 514

Transformações, 14

Transporte, 342, 343

Treinamento, 366

avaliação do programa de, 382

conceito, 366

desenho do programa, 375

diagnóstico das necessidades de, 373

execução do programa, 376

foco do, 368

processo de, 368

técnicas de, 379

tendências do, 387

tipos, 376

Turnover, 88

Tutoria, 413

U

Unidades naturais de trabalho, 213

Universidade corporativa, 388

Universidade virtual, 388

V

Valência(s), 257

Validade, 152

Validade, 152

Valor agregado, 162

Valores, 64

organizacionais, conceito de, 175

Valores compartilhados, 175

Variedade, 207

Visão, 65

Gestão de Pessoas

*Terceira Edição,
Totalmente Revista e Atualizada*

Sem dúvida, esta é a mais moderna e atualizada obra sobre a administração das pessoas nas organizações: Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Capital Humano, Capital Intelectual ou qualquer outra denominação que receba. Trata-se de um livro inovador que mostra os novos horizontes e desafiadoras tendências que se abrem para o novo milênio. Escrito por uma das maiores autoridades no assunto, este livro apresenta mais de 500 citações de empresas de primeira linha para oferecer exemplos de casos bem-sucedidos e aplicações práticas dos conceitos apresentados. O livro apresenta um texto leve, inovador, agradável, instigante e didático. Além do primoroso texto, o livro contém os objetivos a alcançar em cada capítulo, casos para discussão, casos de apoio para discussão de conceitos específicos, dicas, exemplos de aplicações empresariais, apreciações críticas, exercícios e questões para revisão final. Além disso, o Manual do Professor (no site www.elsevier.com.br ou no site www.chiavenato.com) contém planos de aula, slides para apresentação, casos, exemplos e temas para discussão em grupo. Todos esses recursos didáticos e a forte base instrucional fazem deste livro o mais recente e inovador lançamento do nosso mestre em Recursos Humanos e um passo adiante no ensino dessa disciplina.

Aplicação:

Livro-texto básico e fundamental para a disciplina Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas dos cursos de Administração de Empresas, Administração Pública, Engenharia, Psicologia, Sociologia, Ciências Contábeis e Pedagogia.

Livro recomendado para cursos de pós-graduação em Recursos Humanos.

Livro complementar de leitura para as disciplinas de Psicologia Industrial, Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional, Sociologia Organizacional e Qualidade Total.

Texto obrigatório para programas de treinamento e desenvolvimento de executivos que desejam ser gestores de pessoas. Leitura recomendada para advogados, engenheiros, médicos, economistas e demais profissionais que desejam seguir carreira em empresas e tornarem-se futuros gestores de pessoas.



2.846



ISBN 978-85-352-3754-2



9 788535 123754 2